

Fachbereich Medien

Metzger, Lena
Sportsponsoring

- Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida – University of Applied
Sciences(FH)

München, 2009

Fachbereich Medien

Metzger, Lena
Sportsponsoring

- eingereicht als Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida – University of Applied
Sciences(FH)

Erstprüfer: Herr Prof. Dr.-Ing. Robert J. Wierzbicki

Zweitprüfer: Herr Thomas Höhenleiter

München, 2009

Bibliographische Beschreibung

Metzger, Lena: Sportsponsoring - 2009 - 64 S.
München, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien, Bachelorarbeit

Referat

Sportsponsoring erfreut sich großer Beliebtheit, weil es verspricht, Kunden nicht nur mit einem Produkt/Unternehmen vertraut zu machen, sondern dieselben Kunden gleich affektiv an das Produkt/Unternehmen zu binden. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass dieses Versprechen nur bedingt eingelöst wird. Sportsponsoring kann genutzt werden, um eine bestehende affektive Bindung eines Konsumenten an eine ihm bekannte Marke aufzufrischen bzw. zu stärken. Sportsponsoring kann nicht genutzt werden, um eine solche Bindung zu etablieren.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Die Bedeutung des Sponsoring	6
1.1 Zielsetzung.....	8
1.2 Vorgehensweise.....	9
2. Sponsoring und Sportsponsoring	10
2.1 Sponsoring: Definition und Abgrenzung.....	11
2.2 Sportsponsoring und Formen des Sportsponsorings	15
2.3 Ziele und Risiken des (Sport-)Sponsoring.....	19
3. (Sport-)Sponsoring als Teil des Marketings	23
3.1 Ziele des Marketings	25
3.2 (Sport-)Sponsoring und Marketingmix.....	30
4. Die Marke als Voraussetzung des Sportsponsoring? Sportsponsoring und Corporate Branding	33
4.1 Marke: Definition und Nutzen.....	35
4.2 Markenbekanntheit und Markenimage im Rahmen theoretischer Modelle der Markenwirkung und die Rolle von (Sport-)Sponsoring	39
4.3 Markenbekanntheit und Markenimage im Rahmen der Markenführung und die Rolle des (Sport-)Sponsoring.....	43
5. Die Wirkung von Sportsponsoring.....	45
5.1 Markenbekanntheit – Die kognitive Dimension	47
5.2 Markenimage – Die affektive Dimension.....	50
5.3 Kaufabsicht – Die konative Dimension.....	53
5.4 Determinanten der Wirkung von Sponsoring	53
6. Fazit: Ist Sportsponsoring sein Geld wert - oder ist ein Ambush rationaler?	55

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Ansoff-Matrix.....	28
Abbildung 2:	Ein Modell der Markenwirkung	41
Abbildung 3:	Ein Modell der Wirkung von Werbung	46

1. Einleitung: Die Bedeutung des Sponsoring

Von der Bandenwerbung im Fußballstadion, über das Trikot der Mannschaft, den Namen des Stadions bis hin zum Sponsoring kompletter Veranstaltungen wie der Olympiade in China durch u.a. das Unternehmen Haier¹ oder der Tour de France durch Credit Lyonnais², die finanzielle Unterstützung von Sportereignissen, Sportmannschaften oder einzelner Sportler durch Unternehmen ist allgegenwärtig. Die hohen Ausgaben der Unternehmen für das Sponsoring von vornehmlich Sportereignissen oder Sportakteuren (seien es individuelle oder kollektive Akteure) unterstreichen diesen hohen Stellenwert des Sportsponsoring. So berichtet Meenaghan in einem 2001 publizierten Beitrag, dass die Ausgaben von Unternehmen für das Sponsoring weltweit von 2 Milliarden US-Dollar im Jahre 1984 auf 23,16 Milliarden US-Dollar im Jahre 1999 angewachsen sind.³ Aktuelle Zahlen von IEG sponsorship zeigen, dass die weltweiten Sponsoring-Ausgaben der Unternehmen in den Jahren 2007 und 2008 auf 34.9 Milliarden US-Dollar bzw. 43.5 Milliarden US-Dollar angestiegen sind. Von den 43.5 Milliarden US-Dollar, die im Jahr 2008 von Unternehmen für Sponsoring-Aktivitäten ausgegeben wurden, wurden 26.7 Milliarden US-Dollar von US-amerikanischen Unternehmen ausgegeben, während sich die entsprechenden Ausgaben europäischer Unternehmen auf 11.7 Milliarden US-Dollar beliefen.⁴ Den hohen Ausgaben entsprechend, ist das Sponsoring zu einer Aufgabe des Top-Managements geworden und somit von einem Marketingtool bzw. Kommunikationstool⁵ zu einem Tool des strategischen Managements geworden, dessen Zielsetzung darin besteht, dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.⁶ Dies verweist auf die Tatsache, dass Unternehmen als Profitmaximierer durch den Einsatz bestimmter Instrumente das Ziel verfolgen, ihren Profit zu maximieren, d.h. Sponsoring wird letztlich mit der Ziel-

¹ <http://www.haier.com/abouthaier/HaierWorldwide/olympic.asp>

² Fahy, John, Farrelly, Francis & Quester, Pascale, 2004: Competitive Advantage Through Sponsorship. A Conceptual Model and Research Propositions. *European Journal of Marketing* 38 (8): 1014.

³ Meenaghan, Tony, 2001: Understanding Sponsorship Effects. *Psychology & Marketing* 18 (1): 95-96.

⁴ <http://www.sponsorship.com/Resources/Sponsorship-Spending.aspx>

⁵ Meenaghan, Tony, 1991: The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix. *International Journal of Advertising* 10 (1): 35-47.

⁶ Fahy, Farrelly & Quester, 2004: a.a.O., 1013-1014.

setzung betrieben, den eigenen Profit durch die zusätzlichen Ausgaben zumindest nicht zu verringern. Sponsoring wird somit eine positive Wirkung auf den eigenen Umsatz (wenn nicht Profit) unterstellt.⁷ Der Erfolg des Versuchs, sich durch Sponsoring von Konkurrenzunternehmen zu differenzieren, steht in umgekehrtem Verhältnis zur Anzahl der Unternehmen, die ihn unternehmen.⁸ Entsprechend stellt sich angesichts der großen Beliebtheit des Sponsorings die Frage nach dessen Wirksamkeit bzw. konkreter danach, ob die Ziele, die mit Sponsoring erreicht werden sollen, auch tatsächlich erreicht werden.

In der Literatur können zwei Stränge der Forschung unterschieden werden, die sich – jeder auf seine Weise – mit dieser Frage beschäftigen. Der erste (eher betriebswirtschaftliche) Strang betrachtet Sponsoring von einer strategischen Unternehmensperspektive und macht die Wirksamkeit des Sponsorship davon abhängig, dass das entsprechende Sponsoring-Engagement sorgfältig geplant wurde.⁹ Der zweite (eher psychologische) Strang untersucht die Wirkung von Sponsoring anhand bestimmter mit dem Sponsoring verfolgter Ziele und versucht, die Bedingungen der Wirksamkeit von Sponsoring zu beschreiben.¹⁰

Während für Vertreter des ersten Strangs Fragen der Abgrenzung des Sponsoring von anderen Aktivitäten und die Frage nach der Einordnung des Sponsorings in den Bereich des Marketings sowie dessen systematische Planung und dessen integrativer Einsatz eine große Rolle spielen,¹¹ betrachten die Vertreter des zweiten Stranges

⁷ Crimmins, James & Horn, Martin, 1996: Sponsorship: From Management Ego Trip to Marketing Success. *Journal of Advertising Research* 36 (4): 18.

⁸ Amis, John, Slack, Trevor & Berett, Tim, 1999: Sport Sponsorship as Distinctive Competence. *European Journal of Marketing* 33 (3-4): 256.

⁹ Bruhn, Manfred, 2003: Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz. Wiesbaden: Gabler; Drees, Norbert, 1989: Sportsponsoring. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag; Fahey, Farelly & Quester, 2004: a.a.O.;

¹⁰ Grohs, Reinhard, Wagner, Udo & Vsetecka, Sabine, 2004: Assessing the Effectiveness of Sport Sponsorships – An Empirical Examination. *Schmalenbach Business Review* 56: 119-138; Pope, Nigel K. L. & Voges; Kevin E., 1999: Sponsorship and Image: A Replication and Extension. *Journal of Marketing Communications* 5: 17-28; Meenaghan 2001: a.a.O.,

¹¹ So findet sich auf den rund 400 Seiten, auf denen Manfred Bruhn die verschiedensten Arten des Sponsorings und deren Einsatz bespricht, nicht ein Datum dazu, ob Sponsoring auch ein geeignetes Mittel ist, um konkrete Unternehmensziele zu erreichen.

Sponsoring fast ausschließlich unter der Rubrik der Markenpolitik. Letztlich behandeln die Vertreter des ersten Strangs Sponsoring weitgehend als konzeptionelle Angelegenheit, die es im Rahmen des Managements unterzubringen gilt, während Vertreter des zweiten Strangs an den Bedingungen der Wirksamkeit von Sponsoring interessiert sind und Sponsoring somit als empirisches Phänomen fassen.

1.1 Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Forschungslandschaft untersucht die vorliegende Arbeit die Wirkung von Sponsoring: Welche Effekte hat Sponsoring und wie können die entsprechenden Effekte erreicht werden? Die Wirkung von Sponsoring kann nur im Hinblick auf die Ziele untersucht werden, die mit dem Sponsoring erreicht werden können (oder sollen). Dazu schreibt Dudzik: „Eines der beiden wichtigsten Ziele des Sponsoring ist die Stabilisierung bzw. Erhöhung der Marken- oder Unternehmensbekanntheit“.¹² Ein Blick auf die Liste der US Unternehmen, die im Jahr 2007 mehr als 15 Millionen US-Dollar in Sponsoring-Aktivitäten investiert haben, zeigt an der Spitze der Liste Unternehmen wie PepsiCo, General Motors, Coca Cola, Ford, AT&T, Shell und Sony, Unternehmen also, deren Name für bestimmte Produkte oder eine bestimmte Klasse von Produkten steht. Dies macht deutlich, dass Sponsoring und Markenbekanntheit in einer interdependenten Beziehung zueinander stehen: „Es wird zum Teil darauf hingewiesen, dass sich Sponsoring vor allem bei solchen Unternehmen bzw. Marken eignet, die bereits über eingeführte Produkte mit einem gewissen Bekanntheitsgrad verfügen, da sich durch die meisten Sponsoringmaßnahmen wenige Informationen vermitteln lassen“.¹³ Vor diesem Hintergrund argumentiert die vorliegende Arbeit, dass Sponsoring bereits Bekanntheit und somit eine Marke voraussetzt, d.h. die vorliegende Arbeit steht in der Tradition von Ehrenberg¹⁴, in dem sie annimmt, dass die Einstellung zu einer bestimmten Marke zu einem bestimmten Unternehmen dem Gebrauch der bestimmten Marke bzw. von Produk-

¹² Dudzik, Thade, 2006: Die Werbewirkung von Sportsponsoring. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 16.

¹³ Ebenda.

¹⁴ Ehrenberg, Andrew S.C., 1974: Repetitive Advertising and the Consumer. Journal of Advertising Research 14 (2): 25-34.

ten des bestimmten Unternehmens nachfolgt und die Wirkung von Sponsorship somit darin besteht, bestehende (affektive) Bindungen zwischen Unternehmen (Marke) und Kunden zu intensivieren. Die Forschungsfragen, die in dieser Arbeit beantwortet werden sollen, lauten somit:

1. Welche Wirkung lässt sich für das Sponsoring im Hinblick auf verschiedene Sponsoringziele zeigen?
2. Gibt es Indikatoren dafür, dass die Wirkung von Sponsoring davon abhängt, ob ein Konsument mit dem Sponsor bzw. seinen Produkten bereits (behavioral) vertraut ist?

1.2 Vorgehensweise

Um die beiden Fragestellungen zu beantworten, ist es zunächst notwendig, den Gegenstand der Arbeit, das Sponsoring genau zu definieren und von anderen Arten der „Sportfinanzierung“ abzugrenzen (Kapitel 2.1). Darüber hinaus ist es notwendig, die verschiedenen Formen, die Sportsponsoring annehmen kann, darzustellen (Kapitel 2.2). Da die Wirkung von Sponsoring davon abhängig ist, welche Ziele mit Sponsoring erreicht werden sollen, wird kurz dargestellt, welche Ziele des Sponsoring in der Literatur angegeben werden (Kapitel 2.3). Für die Frage, welche Wirkung Sponsoring entfaltet, ist es notwendig, die Stellung von Sponsoring im Rahmen des Marketings zu berücksichtigen. Da Sponsoring von den Vertretern des ersten Strangs (siehe 1.) als Marketingtool angesehen wird, das eigenständig oder symbiotisch mit anderen Marketingtools zur Anwendung kommen kann, ist es notwendig, das Sponsoring in den Rahmen des Marketing einzubinden, um dessen Wirkung isolieren zu können. Entsprechend wird in Kapitel 3 untersucht, welche Stellung dem Sponsoring als Kommunikationstool im Marketingmix zukommt und ob es möglich ist, eventuelle Effekte von Sponsoring unabhängig von den Effekten anderer Marketinginstrumente zu bewerten. Kapitel 4 verschiebt die Perspektive der Arbeit zu den Vertretern des zweiten Strangs. Da letztere die Wirkung von Sponsoring vornehmlich im Hinblick auf bestimmte mit der Marke oder dem Unternehmen verbundenen Sponsoringziele untersuchen, werden die in Kapitel 2.4 identifizierten Sponsoringziele, die auf Markenattribute abstellen, genauer dargestellt. Entsprechend wird Sponsoring in die Zielsetzungen der Markenpolitik eingebunden (Kapitel 4.2), wozu es notwendig ist, den Begriff der „Marke“ zu definieren (Kapitel 4.1). Vor

dem Hintergrund des in Kapitel 4 dargestellten Zusammenhangs zwischen Markenpolitik und Sponsoring untersucht Kapitel 5 entlang kognitiver theoretischer Modelle, welche Wirkungen Sportsponsoring zugeschrieben werden und welche Wirkungen Sportsponsoring hat. Dabei besteht die Zielsetzung von Kapitel 5 darin, Determinanten der Wirkung von Sportsponsoring zu identifizieren. Im abschließenden Fazit wird der Versuch unternommen, nicht nur die beiden Forschungsfragen zu beantworten, sondern darüber hinaus die Frage zu entscheiden, ob Sportsponsoring sein Geld wert ist.

2. Sponsoring und Sportsponsoring

Sportsponsoring ist, wenn man so will, eine bestimmte Applikation für das Sponsoring. Entsprechend stellt Sportsponsoring eine Untermenge des Sponsorings dar, wobei bestimmte Besonderheiten des Sportsponsorings sich aus Merkmalen des Sports ableiten lassen: „Sport ist ein Ereignis, das sowohl für die aktiven Sportler als auch die Besucher sportlicher Veranstaltungen mit einer Vielzahl von Emotionen verbunden ist. Dieses emotionale Umfeld versuchen Unternehmen zu nutzen, um über einen Auftritt als Sponsor kommunikationspolitische Zielsetzungen zu erreichen“.¹⁵ Während Bruhn die emotionale Qualität die mit Sportereignissen oder Sportakteuren verbunden wird, in den Vordergrund stellt, verweist Kinney in seinem Versuch, Sportsponsoring von Sponsoring abzugrenzen, auf andere Merkmale: „Sponsorship is often defined as ‚a cash or in-kind fee paid to a property in return for access to exploitable commercial potential associated with that property‘ (...). ... Sports events can be extremely localized, such as high-school team or civic sports league, or world wide events, such as the Olympic Games and World Cup Soccer. Sports sponsorship might also include sponsoring sporting federations, such as the National Football League. Sponsorship should be considered distinct from more general sports-related advertising“.¹⁶ Die Schwierigkeit, die es Kinney bereitet, seiner Überschrift „Defining Sport-Sponsorship“ im nachfolgenden Absatz gerecht zu werden, macht die Wichtigkeit einer analytisch klaren Abgrenzung der Konzepte deutlich. Entsprechend wird in der vorliegenden Arbeit vom Konzept des Sponsoring ausgegangen und

¹⁵ Bruhn, 2003: a.a.O., 39.

¹⁶ Kinney, Lance, 2006: Sports Sponsorship. In: Raney, Arthur A. & Bryant, Jennings (eds.): Handbook of Sports and Media. London: Routledge, 297.

Sportsponsoring als eine konkrete Anwendung dieses Konzepts, als dessen Übertragung auf den Bereich des Sports angesehen. Mit dieser Übertragung verbinden sich bestimmte Eigenschaften und in Abhängigkeit von der Vielfalt des Sports, kann die entsprechende Übertragung eine Vielzahl unterschiedlicher Formen annehmen.¹⁷ Entsprechend wird im nächsten Kapitel das Konzept des Sponsoring dargestellt und von anderen Formen der Leistungsfinanzierung abgegrenzt bevor die Ausprägungen betrachtet werden, die das Konzept annehmen kann, wenn es auf den Bereich des Sports übertragen wird.

2.1 Sponsoring: Definition und Abgrenzung

In seinem Überblicksartikel aus dem Jahre 2003 kann Walliser für die Frage, was unter Sponsoring verstanden werden soll, nur wiederholen, was er bereits 1996 in einem ähnlichen Beitrag festgestellt hat: „there still does not exist a generally accepted definition of sponsorship. ... Among the articles reviewed, minimum agreement exists that sponsorship is based on an exchange between sponsor and sponsored, and pursues marketing (communication) objectives by exploiting the association between the two. Risk is considered an intrinsic attribute to sponsorship due to the non predictability of the outcome and/or diffusion of the event”.¹⁸ Sponsoring umschreibt anscheinend eine Austauschbeziehung, bei der ein Sponsor Mittel materieller, zumeist finanzieller Art in einen Gesponserten investiert. Insofern stellt Sponsoring für den Sponsor in erster Linie eine Investition dar, die nicht direkt wertschöpfend ist,¹⁹ sich in zweiter Linie aber als wertschöpfend erweisen kann/soll. Da Sponsoring als Austausch von Leistungen definiert ist, liegt es in der Natur der Dinge, dass Sponsoring nicht nur für den Sponsor mit einem Nutzen verbunden ist, sondern auch für den Gesponserten, der in den Genuss der oben angesprochenen materiellen Leistung kommt. So betrachtet stellt Sponsoring nichts anderes als einen Vertrag über den Austausch von Leistungen dar.

¹⁷ Drees, Norbert, 2003: Bedeutung und Erscheinungsformen des Sportsponsoring. In: Hermanns, Arnold & Riedmüller, Florian (Hrsg.): Sponsoring und Events im Sport: Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform. München: Vahlen, 49.

¹⁸ Walliser, Bjorn, 2003: An International Review of Sponsorship Research: Extension and Update. International Journal of Advertising 22 (1): 7.

¹⁹ Meenaghan 1991: a.a.O., 36.

Dudzik definiert Sponsoring als „eine Investition finanzieller oder nicht-finanzieller Art in eine vom Sponsor soziokulturell unabhängige Aktivität gegen die Gewährung des Zugangs zu kommerziell verwertbaren Potentialen im Zusammenhang mit dieser Aktivität“²⁰ und ist der Ansicht, dass diese breite Formulierung Raum für verschiedene Gesponserte, Leistungsarten und kommerzielle Nutzungsmöglichkeiten lasse. Allerdings ist seine Definition eine gerichtete Definition, denn Sponsoring wird aus der Sicht des Sponsors und nicht aus der Sicht des Gesponserten definiert. Diese Gerichtetheit wird bei Bruhn noch deutlicher, für den Sponsoring eine Unternehmensfunktion ist, die mit „Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten [beschäftigt ist], die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen“.²¹ Sponsoring wird somit zur Managementaufgabe, zum Bestandteil strategischer Planung und die Austauschbeziehung, die von Walliser²² noch als kleiner gemeinsamster Nenner verschiedenster Definitionen identifiziert wurde, wird von Bruhn schlicht gestrichen. Für Bruhn ist Sponsoring eine Planungsaufgabe, wie jeder der sein Buch zur Hand nimmt, leicht erkennen kann, und die Risiken, die sich mit dem Sponsoring verbinden und die daraus entstehen, dass Sponsoring a „mutually beneficial relationship between sponsor and sponsee“ ist, dessen Erfolg davon abhängig ist, dass „gegenseitige Nutzenerwartung im Sinne einer Symbiose zwischen Sponsor und Gesponsertem“²³ auch erfüllt werden, geraten aus dem Blick. Da es sich beim Sponsoring jedoch um einen gegenseitigen Vertrag handelt, verbinden sich mit dem Sponsoring all die Agency Probleme, die im Rahmen der Agency Theorie regelmäßig behandelt werden²⁴: Sponsor und Gesponserter können sich in der gegenseitigen Leistungsfähigkeit irren, der Gesponserte (z.B. ein Leichtathlet) nur mittelmäßige Leistung erbringen oder der Sponsor mit seinen finanziellen Leistungen hinter den

²⁰ Dudzik, 2006: a.a.O., 9.

²¹ Bruhn, 2003: a.a.O., 5.

²² Walliser 2003: a.a.O., 7.

²³ Drees, 1989: a.a.O., 1.

²⁴ Bamberg, Günter & Spremann, Klaus, 1987: Agency Theory, Information, and Incentives. Berlin: Springer, 20-25; Krapp, Michael, 2000: Kooperation und Konkurrenz in Prinzipal-Agent-Beziehungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 3-5.

Erwartungen des Gesponserten zurückbleiben (adverse selection); Sponsor und Gesponserter können mit einem Gegenüber konfrontiert sein, das nach Vorleistung einer Seite die erwartete Gegenleistung nicht erbringt (moral hazard) und beide können sich in einer Art sub-optimaler Schicksalsgemeinschaft wiederfinden, die sie auf absehbare Zeit ohne erheblichen finanziellen oder Image-Schaden nicht verlassen können.²⁵

Die vorliegende Arbeit basiert auf einer Definition von Sponsoring als Vertrag über den Austausch von Leistungen, aus denen ein gegenseitiger Nutzen entstehen soll. Dabei erzielt der Sponsor durch seine Investition einen Zugang zu Ressourcen des Gesponserten und verspricht sich von diesem Zugang einen finanziellen Nutzen. Der Nutzen, der dem Sponsor aus dem entsprechenden Vertrag entsteht, ist somit ein indirekter, mittelbarer Nutzen, während der Nutzen des Gesponserten direkt und unmittelbar ist und aus den Leistungen des Sponsors besteht.

In der deutschsprachigen Literatur wird es darüber hinaus für notwendig erachtet, Sponsoring vom Mäzenatentum (und vom Spendenwesen) abzugrenzen. Bruhn nimmt diese Abgrenzung vornehmlich über die Motive der Förderung vor, die beim Mäzenatentum nach seiner Ansicht rein altruistisch sind, d.h. die Stiftung, die z.B. ein Foerderstipendium vergibt, verfolgt damit keine kommerziellen Ziele, sondern sei allein an der Förderung des Gesponserten interessiert.²⁶ Diese Abgrenzung ist wenig überzeugend. So erfüllt die Deutsche Forschungsgemeinschaft auf der einen Seite zwar alle von Bruhn angegebenen Merkmale für einen Mäzen, ist auf der anderen Seite in ihrem Bestand aber davon abhängig, dass sie Stipendien und Forschungsförderungen vergeben kann. Insofern die Deutsche Forschungsgemeinschaft eine Institution darstellt, bei der eine ganze Reihe von Individuen beschäftigt sind, die wiederum ein (Eigen-) Interesse am Fortbestand der Deutschen Forschungsgemeinschaft haben, ist kaum davon auszugehen, dass die Deutsche Forschungsgemeinschaft mit der Vergabe von Forschungsgeldern (ausschließlich) altruistische Ziele verfolgt bzw. dass diese Vergabep Praxis auf altruistischen Motiven beruht. Zudem stammen die Fördermittel, die

²⁵ AIG als (zwischenzeitlich staatlicher) Sponsor von Manchester oder Newcastle United und der (zwischenzeitlich staatlicher) Sponsor Northern Rock; Beide Clubs der Premierleague dürften nicht darüber erfreut gewesen sein, dass ihr Sponsor der Pleite nur knapp entgangen ist. Im umgekehrten Fall hat die Telekom aus ihrem Engagement für den Radsport kaum einen Imagegewinn ziehen können.

²⁶ Bruhn, 2003: a.a.O., 6.

die Deutsche Forschungsgemeinschaft vergibt, aus dem Bundeshaushalt, weshalb kaum zu erwarten ist, dass die Förderpraxis der Deutschen Forschungsgemeinschaft altruistisch ist.²⁷ Auch das Kriterium „Zusammenarbeit mit dem Geförderten“, das Bruhn nutzt, um Mäzenatentum vom Sponsoring abzugrenzen, trägt nicht weit.²⁸ Während beim Sponsoring eine Zusammenarbeit erfolge, sei dies beim Mäzenatentum nicht der Fall, so Bruhn. Wer jemals bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft einen Forschungsantrag gestellt hat, zu diversen Terminen nach Bonn gereist ist, um dort nicht nur sein Forschungsvorhaben zu vorzustellen, sondern auch zu verteidigen und im Verlauf der Forschung mehrmalige Evaluationen der Arbeit erlebt hat, weiß, dass das Kriterium von Bruhn hinfällig ist. Da letztlich nur das Motiv übrig bleibt, um Sponsoring vom Mäzenatentum zu differenzieren, und an der vermeintlichen altruistischen Motivation von Mäzenen erhebliche Zweifel geäußert werden können²⁹ und zudem nicht ersichtlich ist, welchen Wert die entsprechenden Abgrenzung hat, ist eine eingehendere Darstellung nicht vonnöten. Deshalb kann nunmehr untersucht werden, welche konkreten Formen der in diesem Kapitel beschriebene Sponsoring-Vertrag im Sport annimmt.

²⁷ Dies kann jeder prüfen, der ein Forschungsprojekt anstrengt, das sich mit der Frage beschäftigt, in welcher Weise die Familien- und Rentenpolitik der Bundesregierung über die letzten Jahrzehnte dazu beigetragen hat, die vorhandene Sozialstruktur und damit einhergehende Ungleichheitsstrukturen zu verfestigen.

²⁸ Ebenda

²⁹ Dies kann einerseits aus Sicht der Rational Choice Theorie erfolgen, in der davon ausgegangen wird, dass Menschen rationale Akteure sind, die mit ihren Handlungen versuchen, ihren Nutzen zu maximieren, wobei die Rationalität einer Handlung nicht im Ergebnis der Handlung, sondern im Auswahlprozess gesehen wird. Entsprechend ist die Entscheidung eines Akteurs, einen anderen Akteur durch finanzielle Zuwendungen zu fördern, zwar nicht kommerziell, da sich der Mäzen keinen Wettbewerbsvorteil verschaffen will, sie ist aber insofern zweckrational als sich der Mäzen offensichtlich einen anderen Nutzen aus der Zusammenarbeit verspricht. Im Fall der Deutschen Forschungsgemeinschaft ist der Nutzen der Forschungsförderung im Wissensfortschritt zu sehen, von dem letztlich erwartet wird, dass er sich in Innovationen und gesellschaftlichen Wohlfahrtsgewinnen niederschlägt (also einem kommerziellen Nutzen, der „allen“ zu Gute kommt). Zur Rational Choice Theorie siehe: Diefenbach, Heike, 2009: Die Theorie der Rationalen Wahl oder ‚Rational-Choice‘-Theorie (RCT). In: Brock, Ditmar, Junge, Matthias, Diefenbach, Heike, Keller, Reiner & Villanyi, Dirk (Hrsg.): Soziologische Paradigmen nach Talcott Parsons. Eine Einführung. Wiesbaden: VS-Verlag, 240-249.

2.2 Sport sponsoring und Formen des Sport sponsorings

Die folgende bei Heereden explizit in Bezug auf Sport sponsoring zu findende Definition zeigt, dass Sport sponsoring nichts anderes ist, als eine konkrete Anwendung des Sponsoring, die Übertragung des Sponsoring-Konzepts auf den Bereich des Sports³⁰: „The provision of resources directly to a sponsee, to enable the sponsee to pursue some activity in return for rights contemplated in terms of sponsor's marketing communication strategy, and which can be expressed in terms of (...) objectives and measured in terms of (...) return on investment in monetary and non-monetary terms”.³¹ Sport sponsoring ist in den letzten Jahrzehnten immer populärer geworden. Tatsächlich entfallen auf das Sport sponsoring nach Angaben von IEG sponsorship rund 75% der gesamten Ausgaben.³² Die größten Summen werden dabei von Unternehmen für Rechte an der exklusiven Vermarktung ganzer bzw. bestimmter Bereich von Sportveranstaltungen oder Sportmannschaften gezahlt. So hat Nike mit Manchester United einen Vertrag mit einer Laufzeit von 13 Jahren geschlossen, der die Spieler von Manchester United verpflichtet, Nike Schuhe zu tragen. Der Wert des Vertrags beläuft sich auf 500 Millionen US-Dollar.³³ Im Vergleich dazu wirken die 52 Millionen US-Dollar, die Fiat für die Rechte an der Vermarktung der Olympischen Winterspiele 2006 in Turin gezahlt hat,³⁴ fast bescheiden. Die Beispiele zeigen zum einen, dass sich Sport sponsoring auf eine ganze Reihe verschiedener „Gesponserter“ beziehen kann und werfen zum anderen die Frage auf, warum Sport sponsoring unter Unternehmen bzw. deren Managern so populär ist.

Die Popularität, die das Sport sponsoring im Kontext des Sponsoring genießt, beruht darauf, dass (1) Sportveranstaltungen regelmäßig

³⁰ Andere Bereiche, in denen Sponsoring zur Anwendung kommt, sind der Bereich der Kultur, die Medien sowie Soziales und Ökologie; Bruhn, 2003: a.a.O., 6.

³¹ Van Heerden, C. H., 2001. Factors Affecting Decision-Making in South African Sport-Sponsorships. University of Pretoria: Dissertation, 34.

³² IEG Sponsorship Report, 12. Januar 2009, 8.

³³ Farrelly, Francis, Quester, Pascale & Greyser, Stephen A., 2005: Defending the Co-Branding Benefits of Sponsorship B2B Partnerships: The Case of Ambush Marketing. Journal of Advertising Research September: 340.

³⁴ Ebenda.

große Zuschauerkreise (direkt oder über mediale Vermittlung) erreichen, (2) Sportveranstaltungen auf einfache Weise mit der Qualität eines persönlichen Erlebens verbunden werden können (3) Sportveranstaltungen dadurch, dass ihr Ausgang ungewiss ist, mit einer gewissen Dramatik gewürzt sind und (4) Sportveranstaltungen durch den Zugewinn an freier Zeit in der Bevölkerung in den letzten Jahrzehnten immer populärer geworden sind.³⁵ Das erste Argument, das sich dieser Augenzahl direkt entnehmen lässt, ist ein Mengenargument, denn über Sportsponsoring ist vor allem dann, wenn von der Sportveranstaltung durch die Medien berichtet wird (am besten live) ein breites Publikum zu erreichen. Ein zweites Argument, das in der Aufzählung zumindest indirekt enthalten ist, besteht im Aufregungsfaktor, in der emotionalen Qualität, die sich gemeinhin mit Sportveranstaltungen verbindet: „Sport ist ein Ereignis, das sowohl für die aktiven Sportler als auch die Besucher sportlicher Veranstaltungen mit einer Vielzahl von Emotionen verbunden ist. Dieses emotionale Umfeld versuchen Unternehmen zu nutzen, um über einen Auftritt als Sponsor kommunikationspolitische Zielsetzungen zu erreichen“.³⁶ Der Nutzen der emotionalen Involviertheit der Zuschauer besteht in zweierlei Dingen³⁷: Zum einen ist das sportliche Umfeld ein attraktives und positives Umfeld, so dass die „Werbung“ durch den Sponsor nicht auf dieselbe Reaktanz auf Seiten der Konsumenten stößt, mit der z.B. normale Fernsehwerbung konfrontiert ist.³⁸ Ein ähnliches Argument macht Drees, wenn er darauf hinweist, dass es Sponsoring im Sport Unternehmen ermöglicht, mit Kunden eine Kommunikation aufzunehmen, die nicht offen und in erster Linie „kommerziell“ ist.³⁹ Für Hermanns, stellt das Sportsponsoring vor allem deshalb ein optimales Kommunikationsinstrument zwischen Unternehmen und potentiellern Kunden/Besucher einer Sportveranstaltung dar, weil Letzterer dem Unternehmen insofern positiv eingestellt ist, als er in

³⁵ Dazu: Mason, Daniel, 1999L: What is the Sports Product and Who Buys it? The Marketing of Professional Sports Leagues. *European Journal of Marketing* 33 (3-4): 402-418; Riedmüller, Florian, 2003: Sport als inhaltlicher Bezug für die Marketing-Kommunikation. S. 3-21 in Hermanns, Arnold & Riedmüller, Florian (Hrsg.): *Sponsoring und Events im Sport: Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform*. München: Vahlen.

³⁶ Bruhn, 2003: a.a.O., 39.

³⁷ Zum Konzept des Fan Involvement: Kapitel 5.1 sowie Meenaghan 2001: a.a.O.

³⁸ Hermanns, Arnold, 2001: *Sponsoring 2000: Bestandsaufnahme und Perspektiven – Ergebnisse einer empirischen Studie*. Transfer – Werbeforschung & Praxis 1: 5.

³⁹ Drees, 2003: a.a.O., 52.

dem Sponsoring seines Vereins, seines Sportlers oder der von ihm besuchten Sportveranstaltung etwas Positives sieht, d.h. in dem Sponsorship einen indirekten Nutzen für sich selbst entnehmen kann. Wie die Arbeiten von Meenaghan zeigen, verbinden sich mit dieser positiven Einstellung des Zuschauers z.B. gegenüber dem Sponsor einer Sportveranstaltung jedoch auch Gefahren, die sich aus dem Ausmaß des Engagements des Sponsors und dem Fit von Sponsor und Sportveranstaltung ergeben.⁴⁰ Schließlich ergibt sich ein weiterer Vorteil des Sportsponsorings daraus, dass zu bestimmten Sportarten bestimmte Zuschauer erscheinen, was es Unternehmen ermöglicht, zielgruppenspezifisch zu arbeiten. Anders formuliert, durch das Sportsponsoring ist es Unternehmen möglich, bestimmte Zielgruppen direkt anzusprechen.⁴¹ Die Streuverluste, die sich mit normaler Werbung immer verbinden, d.h. der hohe Anteil Postwurfsendungen, die ungelesen in den Papierkorb wandern bzw. die Fernsehzuschauer, die die Werbepause nutzen, um zur Toilette zu gehen,⁴² sind beim Sportsponsoring nicht im gleichen Ausmaß vorhanden. Die Möglichkeit, bestimmte Zielgruppen direkt anzusprechen, ergibt sich nicht nur daraus, dass unterschiedliche Sportveranstaltungen von unterschiedlichen sozialen Gruppen besucht werden,⁴³ sondern auch aus den vielfältigen Erscheinungsformen des Sports, die sich in unterschiedlichen Kategorien des Sportsponsorings niederschlagen. So unterscheidet Hermanns⁴⁴ drei Kriterien, nach denen Sportsponsoring differenziert werden kann:

⁴⁰ Meenaghan, 2001: a.a.O., 105-106

⁴¹ Hermanns, Arnold, 1997: Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven. München: Vahlen, 56.

⁴² Müller-Hagedorn, Lothar, Schuckel, Marcus & Helnerus, Klaus, 2005: Zur Gestaltung von Einzelhandelswerbung – Die Auswirkungen von Art und Anzahl der Artikel sowie der Abbildungsgröße. Köln: Arbeitspapiere des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Arbeitspapier Nr. 14, 12.

⁴³ Dass sich im deutschen Fußballstadion vornehmlich Mitglieder der Unterschicht einfinden, findet z.B. seinen Niederschlag darin, dass Brauereien und Autobauer als Sponsoren auftreten, während die Sponsoren für Tennisveranstaltungen gewöhnlich aus dem Finanzbereich stammen (z.B. Mastercard), die vornehmlich Personen aus der Mittelschicht ansprechen wollen. Den Versuch, durch eine Segmentierung der Zuschauer über differenziellen Besuch von Sportveranstaltungen zielgruppengerechtes Sponsoring zu ermöglichen, ist sehr anschaulich im Bericht „Sponsorship Works“ der European Sponsorship Association (ESA) auf den Seiten 8 und 9 beschrieben.

⁴⁴ Hermanns, 1997: a.a.O., 35.

- das Leistungsniveau;
- die organisatorische Einheit;
- die Art des Sportereignisses

Im Hinblick auf das Leistungsniveau ist z.B. zwischen Breitensport und Leistungssport zu unterscheiden und zwischen Erwachsenensport bzw. Sport, der von Jugendlichen und Kindern ausgeübt wird. Die organisatorische Einheit bezieht sich darauf, ob ein individueller Sportler, ein Team oder Klub, eine Vereinigung oder ein Verband vom Sponsor gesponsert werden soll. Die Art des Sportereignisses schließlich setzt als Kriterium schon voraus, dass ein Sponsor ein Ereignis sponsern will und richtet sich auf die Art des Sportereignisses, d.h. darauf ob eine Fußballweltmeisterschaft gesponsert wird, ein Eishockeyspiel oder eine Skiveranstaltung.⁴⁵ Dudzik hat den drei von Hermanns genannten Kriterien noch zwei weitere Kriterien hinzugesellt, um die Welt des Sportsponsorings zu kategorisieren, nämlich:⁴⁶

- den Umfang des Sportsponsoring;
- die Art der Gegenleistung durch den Gesponserten;

Der Umfang des Sponsoring unterscheidet zwischen einer Teil- und einer Vollförderung, während die Art der Gegenleistung darauf abzielt, Sportereignis begleitendes von Sportereignis unabhängiges Sponsoring zu unterscheiden und somit die Unterscheidung, die dritten Kriterium Hermanns implizit ist, explizit zu machen. Mit den verschiedenen Gegenständen, die „Objekt“ des Sportsponsorings werden können, verbinden sich unterschiedliche Möglichkeiten für den Sponsor und somit unterschiedliche Zielsetzungen. So ist es für einen Sponsor, dessen Ziel darin besteht, sich ein bestimmtes Image aufzubauen, besser, ein bestimmtes Sportereignis zu fördern, bei dem das gewünschte Image vorhanden und auf den Sponsor übertragbar ist (sein könnte) als ein allgemeines und ungerichtetes Sportsponsoring durchzuführen.⁴⁷ Insgesamt gesehen ist es unter Sponsoren beliebter, ihr Geld an Sportmannschaften zu verteilen als es einem einzelnen Athleten zur Verfügung zu stellen, obwohl das Image, das ein einzelner Athlet genießt und sein Bekanntheit distin-

⁴⁵ Ebenda, 46-40.

⁴⁶ Dudzik, 2006: a.a.O., 12.

⁴⁷ Meenaghan, Tony & Shipley, David, 1999: Media Effect In Commercial Sponsorship. European Journal of Marketing 33 (3-4): 333.

guierter ist als das Image eines Vereins bzw. dessen Bekanntheit.⁴⁸ Dass Sponsoren lieber Mannschaften als Einzelsportler fördern, kann zwei Ursachen haben. Es kann sich einerseits als Folge der mit dem Sponsoring anvisierten Ziele ergeben, es kann andererseits das Ergebnis einer Risikoabwägung sein, an deren Ende der Sponsor zu dem Ergebnis gekommen ist, dass es zu riskant ist, das eigene Image an einen einzelnen Sportler zu binden.⁴⁹

2.3 Ziele und Risiken des (Sport-)Sponsoring

„Eines der beiden wichtigsten Ziele des Sponsorings ist die Stabilisierung bzw. Erhöhung der Marken- oder Unternehmensbekanntheit“.⁵⁰ Das zweite große Sponsoringziel liegt im Aufbau, der Stabilisierung oder der Verbesserung des Unternehmens- oder Markenimages durch einen Imagetransfer vom Sponsoringobjekt auf den Sponsor.⁵¹ Walliser kommt in seinem Literaturüberblick zu dem Ergebnis, dass „[o]verall, enhancing image and increasing awareness for brands and/or companies have traditionally been the most important sponsorship objectives. However, variance of sponsor objectives is large and depends on many specific factors, such as sponsorship area and activity as well as sponsor industry and company size. Social and environmental sponsors, for example, seek primarily to demonstrate social responsibility. For art sponsors, on the other hand, hospitality is a major motivation. Manufacturers are more frequently seeking media coverage and publicity opportunities whereas service sponsors are more inclined to improve employees' moral“.⁵² Irwin und Asimakopoulos haben die wichtigsten Ziele, die mit Sponsoring verfolgt werden, zusammengestellt und in „corporation-related

⁴⁸ Heinemann, Klaus, 1989: Sportsponsoring – Ökonomische Chance oder Weg in die Sackgasse? In: Hermanns, Arnold (Hrsg.): Sport- und Kultursponsoring. München: Vahlen, 70; Riedmüller 2003: a.a.O., 5.

⁴⁹ Das Risiko besteht dabei im moral hazard des Sportlers, wie er z.B. im Doping besteht. Der Unterhalt einer Radmannschaft, von deren Mitglieder einige Dopingmittel genommen haben, ist z.B. mit der „Reinheit“ von Gerolsteiner Sprudel kaum zu vereinen, weshalb sich Gerolsteiner aus dem Radwettbewerb zurückgezogen hat.

⁵⁰ Dudzik, 2006: a.a.O., 16.

⁵¹ Drees, 1989: a.a.O., 115.

⁵² Walliser, 2003: a.a.O., 8.

objectives“ und „product-/brand-related objectives“ unterschieden. Die Liste umfasst die folgenden Ziele:⁵³

- Corporation-related objectives
 - Increase public awareness of the company and its services;
 - Enhance company image;
 - Alter public perception;
 - Increase community involvement;
 - Build business/trade relations and goodwill;
 - Enhance staff/employees' relations and motivation;
- Product-/brand-related objectives
 - Increase target market awareness;
 - Identify/build image with target market;
 - Increase sales and market share;
 - Block, pre-empt competition;

Tripodi kommt in seinem Überblicksartikel zum Thema „Sponsorship“ zu dem Ergebnis, dass „[t]wo primary reasons why companies undertake sponsorship is to promote communication objectives of brand awareness and corporate/brand image. Numerous studies have confirmed that the objectives of creating/improving brand awareness and changing/enhancing brand image are two of the most important reasons why companies participate in sponsorship”.⁵⁴ Thjomoe, Olson und Bronn haben in Rahmen einer Umfrage unter norwegischen Unternehmen festgestellt, dass gut zwei Drittel der Unternehmen, die als Sponsor auftreten, dies tun, „to increase awareness“, wobei die Unternehmens- wie die Markenbekanntheit gleichermaßen als Ziel gesehen werden (bzw. kaum von den Managern differenziert werden).⁵⁵

⁵³ Irwin, Richard L. & Asimakopoulos, Makis K., 1992: An Approach to the Evaluation and Selection of Sport Sponsorship Proposals. *Sport Marketing Quarterly* 1 (2): 43-45.

⁵⁴ Tripodi, John A., 2001: Sponsorship – A Confirmed Weapon in the Promotional Armoury. *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship* 3 (1): 98.

⁵⁵ Thjomoe, Hans M., Olson, Erik L. & Bronn, Peggy S., 2002: Decision Making Processes Surrounding Sponsorship Activities. *Journal of Advertising Research* 42 (6): 8.

Das Hauptziel des Sportsponsoring besteht für Copeland Frisby und McCarville⁵⁶ darin, das Unternehmensimage (corporate image) des Sponsors zu beeinflussen. Sponsoring im Sport zielt somit auf die Etablierung eines bestimmten Images durch einen Imagetransfer vom Gesponserten zum Sponsor.⁵⁷ Thwaites und Hermanns kommen in ihren Untersuchungen für Großbritannien⁵⁸, Kanada⁵⁹ und Deutschland⁶⁰ zu dem Ergebnis, dass die beiden wichtigsten Ziele, die mit Sponsoring erreicht werden sollen, darin bestehen, die Markenbekanntheit zu erhöhen und das Unternehmensimage zu verbessern (oder zu stabilisieren). Schließlich sind Grohs, Wagner und Vsetecka der Ansicht, dass Manager „sponsor awareness“ und „image transfer“ als wichtigste Ziel des Sportsponsorings betrachten.⁶¹ Während die Autoren „sponsor awareness“ als „brand awareness“, also als Markenbekanntheit fassen, fassen sie Imagetransfer als Übertragung der Assoziationen, die mit der gesponserten Aktivität bzw. dem Gesponserten verbunden werden, auf den Sponsor: „The aim is to evoke positive feelings and attitudes towards the sponsor by closely linking the sponsor to an event the recipient values high. In other words, the image of the event should ‚rub off‘ on the sponsor”.⁶² Damit kehrt die Darstellung zu den beiden zu Beginn dieses Kapitels genannten Hauptzielen des (Sport-)Sponsorings zurück. Offensichtlich wollen Unternehmen durch ihr Sponsoring ihre Bekanntheit steigern und ihr Image verbessern. Somit sind corporate/brand awareness und corporate/brand image die Ziele, die mit dem Sponsoring erreicht werden sollen. Nun ist es nicht unbedingt einfach, die Frage, wo sich das Unternehmensimage vom Markenimage unterscheidet, zu beantworten. Beide Konzepte sind kaum voneinander zu trennen, wie ein Blick in die Literatur zeigt, der hier stellvertretend auf

⁵⁶ Copeland, Robert, Frisby, Wendy & McCarville, Ronald E., 1996: Understanding the Sport Sponsorship Process from a Corporate Perspective. *Journal of Sport Management* 10 (1): 35.

⁵⁷ Thwaites, Des, 1994: Corporate Sponsorship by the Financial Services Industry. *Journal of Marketing Management* 10 (8): 753

⁵⁸ Thwaites, Des, 1995: Professional Football Sponsorship – Profitable or Profligate? *International Journal of Advertising* 14 (2): 149-164.

⁵⁹ Thwaites, Des, Aguilar-Manjarrez, Rafael & Kidd, Callum, 1998: Sports Sponsorship Development in Leading Canadian Companies: Issues and Trends. *International Journal of Advertising* 17 (1): 29-49.

⁶⁰ Hermanns, Arnold, 2000: *Sponsoring Trends 20000*. Bonn: Sponsor Partners.

⁶¹ Grohs, Wagner & Vsetecka, 2004: a.a.O., 119.

⁶² Ebenda, 123-124.

Grundlage der Arbeiten von Pope und Voges sowie Grohs, Wagner und Vsetecka vorgenommen werden soll. Pope und Voges definieren in ihrem Beitrag corporate image wie folgt: „Corporate image is, therefore, a totality of impression, as opposed to awareness of an individual expression of the corporation’s persona, such as advertisements, promotions or sponsorships“.⁶³ Das Unternehmensimage besteht somit aus dem Gesamt der Vorstellungen, die sich ein Zuschauer/Kunde von dem Unternehmen macht. Grohs, Wagner und Vsetecka definieren „brand image“ als „perceptions about a brand ...as reflected by the brand ... associations held in consumer memory. Brand ... associations are informational nodes linked to the brand ...node in memory and contain the meaning of the brand ... for the consumer“.⁶⁴ Wenngleich Grohs, Wagner und Vsetecka eloquenter formulieren als Pope und Voges, so steht am Ende ihrer Definition dasselbe Ergebnis, dieses Mal als Markenimage: Das Markenimage ist das Gesamt der Vorstellungen, die sich ein Zuschauer/Kunde von einer Marke macht. Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, dass das Ziel des Sportsponsoring darin besteht, unter Ausnutzung der „emotional“ günstigen Stimmung wie sie bei Sportveranstaltungen oder im Hinblick auf Sportmannschaften besteht, zum einen Aufmerksamkeit für sich und seine Marke zu erreichen und zum anderen ein bestimmtes Bild/Image von sich zu vermitteln. Diese beiden Zielsetzungen verweisen zum einen darauf, dass Sponsoring nicht unabhängig vom Marketing gesehen werden kann, d.h. als Teil des Marketing angesehen werden muss, wie im nächsten Kapitel dargestellt werden wird.⁶⁵ Zum anderen machen die Zielsetzungen den Zusammenhang zwischen Markenpolitik und Sponsoring deutlich, wie er in Kapitel 4 näher dargestellt werden wird.

⁶³ Pope & Voges, 1999: a.a.O., 18.

⁶⁴ Grohs, Wagner & Vsetecka 2004: a.a.O., 124.

⁶⁵ Milne, George R. & McDonald, Mark A., 1999: Sport Marketing: Managing the Exchange Process. Sudbury: Jones & Bartlett, 121: Milne und McDonald sehen im Sponsoring eine „ergänzende“ Maßnahme zu herkömmlichen Werbemethoden, mit deren Hilfe die Marketingziele besser erreicht werden können.

3. (Sport-)Sponsoring als Teil des Marketings

Für die im letzten Kapitel zitierten Milne und McDonald stellt Sponsoring ein Marketinginstrument dar, das im Rahmen der Marketingstrategie wie alle anderen Marketinginstrumente zum Zwecke der Werbung zum Einsatz kommen kann.⁶⁶ Diese Ansicht, ist wiederum nach Ansicht von Tripodi eine „misconception“. Sponsoring sei keine andere Form der Werbung. Vielmehr sei „[s]ponsorship a legitimate element of a company's communication mix alongside the traditional tools of advertising, public relations, sales promotion and personal selling“.⁶⁷ Die Besonderheit des Sponsoring im Vergleich zur einfachen Werbung wird von McDonald⁶⁸ betont, wenn er Sponsoring als indirektes Kommunikationsmittel beschreibt, das eine Austauschbeziehung zwischen Sponsor und Gesponsertem umfasst. Jones und Dearsley rekurren auf die emotionale Komponente, die im letzten Kapitel als Besonderheit des (Sport-)Sponsoring herausgearbeitet wurde, wenn sie schreiben; dass der Unterschied zwischen Sponsoring und normaler Werbung in „the more subtle effects generated by the acceptance that the money paid for the sponsorship produces positive benefits for a sport“, besteht.⁶⁹ Dabei verweisen Javalgi et al. darauf, dass sich mit Sponsoring nur relativ begrenzte Informationen übertragen lassen und dass beim Sponsoring die Kontrolle, die der Marketer über die Aufnahme und Verbreitung der Marketing-Botschaft hat, deutlich geringer ist als bei normalen Marketingtools.⁷⁰ Die Darstellung macht deutlich, dass Sponsoring einerseits nicht als andere Form der Werbung gedacht werden kann, andererseits aber auch nicht aus dem Bereich des Marketing ausgegliedert werden kann, wie dies Bruhn tut, wenn er das Sponsoring als Gegenstück des Marketing beschreibt, d.h. Marketing als Beschaffungsmarketing operationalisiert, dessen Ziel darin besteht, einen Sponsor zu werben: „Die Organisationen beziehungsweise Fernseh- und Hörfunksender versuchen, durch systematisches Marketing ihre Leistungen

⁶⁶ Ebenda.

⁶⁷ Tripodi, 2001: a.a.O., 102.

⁶⁸ McDonald, Colin, 1991: Sponsorship and the Image of the Sponsor. *European Journal of Marketing* 25 (11): 32.

⁶⁹ Jones, Mike & Dearsley, Trish, 1989: Understanding Sponsorship. *ESOMAR Conference Proceedings on How to Increase the Efficiency of Marketing Communications in a Changing Europe*. Turin: ESOMAR, 257.

⁷⁰ Javalgi, Rajshekhar G., Traylor, Mark B., Gross, Andrew C. & Lampman, Edward, 1994: Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation. *Journal of Advertising* 23 (4): 48.

zu verbessern. Dazu zählen beispielsweise die Planung zielgruppenorientierter Maßnahmen, die Entwicklung von Veranstaltungskonzepten, die Suche nach Medienresonanz sowie das Angebot innovativer Kommunikationsplattformen. Sponsoren stellen für die Gesponserten eine Möglichkeit dar, sich im Rahmen ihres Beschaffungsmarketing zusätzliche Finanzierungsquellen zu erschließen“.⁷¹ Den Gegenpart zum so beschriebenen Marketing auf der Seite der Gesponserten stellt auf der Seite des Sponsors das Sponsoring dar, das für Bruhn kein Bestandteil des Marketing zu sein scheint.⁷² Dagegen wird in dieser Arbeit die Ansicht vertreten, dass Sponsoring keine eigenständige Unternehmensfunktion darstellt, sondern einen Teilbereich des Marketings, der als solcher dem strategischen Management untergeordnet werden muss, wie angesichts der folgenden Definition von Gegenstand und Aufgaben des strategischen Managements deutlich wird: „Strategic management is concerned with the character and direction of the enterprise as a whole. It is concerned with basic decisions about what the enterprise is now, and what it is to be in the future. It determines the purpose of the enterprise. It provides the framework for decisions about people, leadership, customers or clients, risk, finance, resources, products, systems, technologies, location, competition, and time. It determines what the enterprise should be capable of achieving, and what it will not choose to do. It will determine whether and how the organisation will add value and what form that added value should have. Strategic management is also concerned with management planning and decision-making for the medium and long-term future. It is concerned with the anticipation of that future, and with the establishment of a vision or view how the enterprise should develop into the future that it must face“.⁷³ Daher ist es nunmehr notwendig, das Sponsoring kurz in den Bereich des Marketing einzuordnen, um vor diesem Hintergrund nicht nur den Stellenwert des Sponsoring beurteilen zu können, sondern darüber hinaus angeben zu können, welche eigenständigen Effekte das Sponsoring hat. Die Identifikation dieser eigenständigen Effekte wiederum ist notwendig, um die Wirksamkeit des Sponsorings beurteilen und somit die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit beantworten zu können.

⁷¹ Bruhn, 2003: a.a.O., 14-15.

⁷² Ein Eindruck der auch dadurch verstärkt wird, dass Bruhn generell über „Unternehmenskommunikation“ spricht und den Begriff des Marketings nur in der oben zitierten Weise benutzt.

⁷³ Morden, Tony, 2007: Principles of Strategic Management. Aldershot: Ashgate, 14-15.

3.1 Ziele des Marketings

„Marketing beschäftigt sich mit Märkten, genauer mit der **Beeinflussung** von Märkten“.⁷⁴ Die Beeinflussung der Märkte, von der Koppelman spricht, dient einem Ziel, nämlich den Absatz der eigenen Produkte, der eigenen Produkts oder des eigenen Services zu sichern oder zu steigern. Diese Aussage basiert auf der Annahme, dass ein Markt vorhanden ist, der es Kunden erlaubt, zwischen Produkten verschiedener Anbieter zu wählen. Die Notwendigkeit des Marketing, ergibt sich damit aus einer einfachen Beobachtung: „In an economy, individuals enjoy a freedom to choose whom they will buy from and sell to. There is thus an exchange process for which marketing, with its emphasis on customer wants and needs, is the primary conduit“.⁷⁵ Je mehr Konsumenten Produkte nachfragen und je mehr Hersteller, die entsprechenden Produkte auf den Markt bringen, desto mehr Konkurrenz entsteht zwischen den Herstellern und desto dringlicher stellt sich die Frage, wie man es schafft, effizienter und besser zu sein als seine Wettbewerber und die Antwort hierauf, ist einfach: Wenn man mehr verkauft als die Wettbewerber und die Kunden mit dem Gekauften zufrieden sind und ihre Zufriedenheit auf die Marke und das Unternehmen übertragen, der/dem sie nunmehr die Treue halten, dann ist man am Markt erfolgreich. Derjenige, dem es gelingt, sein Produkt als Marke zu etablieren, wie dies z.B. mit Tempotaschentüchern gelungen ist, der hat am Markt gute Karten. Die Tatsache, dass bestimmte Kunden ihrer Marke die Treue halten, ist zuerst von Krugman⁷⁶ als „level of involvement“ bezeichnet worden, wobei mit „level of involvement“ die Intensität des Interesses, das ein Kunde an einem Produkt hat, beschrieben werden soll. Entsprechend gilt: Je größer das Interesse an einem Produkt, desto stärker das „involvement“. Zudem gilt: „Involvement may be oriented towards the product itself, the advertising, the purchase and purchase decision, or any combination of the three“.⁷⁷ Damit beschreibt Krugmann einen Effekt, den Marketing auf der Seite von Kunden er-

⁷⁴ Koppelman, Udo, 2006: Marketing. Stuttgart: Lucius & Lucius, 1; Hervorhebung im Original.

⁷⁵ Chung, Edward K. & Heeler, Roger M., 1995: Economic Basis of Marketing. In: Baker, Michael J. (ed.): Companion Encyclopaedia of Marketing. London: Routledge, 48

⁷⁶ Krugman, Herbert E., 1965: The Impact of Television Advertising: Learning Without Involvement. Public Opinion Quarterly 29: 349-356.

⁷⁷ Lawson, R. W., 1995: Consumer Behaviour. In: Baker, Michael J. (ed.): Companion Encyclopaedia of Marketing. London: Routledge, 163.

reichen will: involvement und er beschreibt einen Effekt, den Sponsoring erreichen will, nämlich den im emotionalen Sport soll durch Sponsoring von von (potentiellen) Kunden als positiv bewerteter Aktivitäten, das Marken- oder Unternehmensimage befördert werden und involvement geschaffen werden: „...involvement refers specifically to the extent to which consumers identify with, and are motivated by their engagement and affiliation with particular leisure activities“.⁷⁸ Ein hohes „level of involvement“ bei z.B. den Besuchern einer Sportveranstaltung geht in dieser Sichtweise einher mit einer wohlwollenden Beurteilung des Sponsors, dem ein positiver Effekt auf die Sportveranstaltung zugeschrieben wird. Entsprechend steigt mit der Intensität des involvement die Wahrscheinlichkeit, dass ein Imagetransfer von der Sportveranstaltung auf den Sponsor stattfindet.⁷⁹ Sportsponsoring wäre entsprechend eine indirekte Methode, um involvement mit der eigenen Marke/dem eigenen Unternehmen zu erreichen. Insofern kann man Marketing und Sponsoring auch handlungstheoretisch definieren, nämlich als planvollen Versuch die Handlungsentscheidungen von Konsumenten zu beeinflussen.⁸⁰ Man kann auch versuchen, Marketing abstrakter zu definieren, wie das zum Beispiel Bruhn tut: „Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch die Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen“.⁸¹ Solchermaßen leicht geblähte Definitionen ändern jedoch nichts daran, dass es das Ziel des Marketing ist, Produkte oder Serviceleistungen zu verkaufen und dass sich dieses Ziel am besten verwirklichen lässt, wenn das entsprechende Produkt bzw. der entsprechende Service von Kunden auch gewünscht, d.h. nachgefragt wird.

⁷⁸ Meenaghan, 2001: a.a.O., 106.

⁷⁹ Gwinner, Kevin P., 1997: A Model of Image Creation and Image Transfer in Event Sponsorship. *International Marketing Review* 14 (3): 150-151.

⁸⁰ Engel, James F., Blackwell, Roger D. & Miniard, Paul W., 1990: *Consumer Behavior*. Hillsdale: Druyden Press, 14

⁸¹ Bruhn, Manfred, 2004: *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Gabler, 14.

Seit McCarthy und Shapiro⁸² im Jahre 1983 ihre 4 Ps veröffentlicht haben, wird die Hauptaufgabe des Marketing darin gesehen, (1) das optimale **P**rodukt für einen Markt, (2) den optimalen **P**reis für ein Produkt, (3) den optimalen Verkaufsort (**p**lace) für ein Produkt und (4) die optimale Werbung (**p**romotion) für ein Produkt zu bestimmen. Der richtige Mix aus diesen 4Ps wird gewöhnlich als Marketing-Mix beschrieben. Der Marketing-Mix hat jedoch ein statisches Element, denn der „Marketer“ muss auf die Kunden warten, um zu sehen, ob sein Mix ein Erfolg war. Die Beschreibung der Hauptaufgaben des Marketing macht deutlich, dass der Platz des Sponsoring beim zweiten und vierten P zu finden ist. Daher erklären sich auch die aus dem letzten Kapitel bekannten Differenzen über den Stellenwert des Sponsoring.

In Lehrbüchern zu Marketing⁸³ wird gewöhnlich darauf hingewiesen, dass der richtige Marketing-Mix von der Marktfeldstrategie abhängt, was bedeutet, dass die Rolle und Bedeutung des Sponsoring auch im Hinblick auf die Marktfeldstrategie definiert werden muss. Birker unterscheidet vier Marktfeldstrategien, die bereits Ansoff⁸⁴ in seinem 1965 veröffentlichten Buch „An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion“ unterschieden hat. Jeder der vier Bereiche, die Ansoff in seiner Matrix (Abbildung 1) unterschieden hat, erfordert einen anderen Marketing-Mix.

⁸² McCarthy, E. Jerome & Shapiro, Stanley, 1983: Basic Marketing. Homewood: Richard D. Irwin.

⁸³ Z.B. bei Birker, Klaus, 2000: Handbuch praktische Betriebswirtschaft. Berlin: Cornelsen.

⁸⁴ Ansoff, Igor, 1965: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill.

Abbildung 1: Die Ansoff-Matrix

<p>Marktentwicklungs- strategie</p> <p>aktuelle Produkte auf neuen Märkten</p>	<p>Diversifikations- strategie</p> <p>neue Produkte auf neuen Märkten</p>
<p>Marktdurchdringungs- strategie</p> <p>aktuelle Produkte auf aktuellen Märkten</p>	<p>Produktentwicklungs- strategie</p> <p>neue Produkte auf aktuellen Märkten</p>

Die vier-Felder-Matrix beruht auf der einfachen Kombination von neuen bzw. aktuellen Produkten mit neuen bzw. aktuellen Märkten. Die einzelnen sich ergebenden Kombinationen hat Ansoff als Strategien bezeichnet und definiert: *Marktdurchdringung* ist eine auf Erhalt und Ausbau gerichtete Strategie, die häufig auf alten Märkten anzutreffen ist, in denen Kämpfe mit Regulierern und Regierungen ausgefochten werden. Differenzierung und Konsolidierung können Formen der Marktdurchdringung sein. *Produkt- und Marktentwicklung* sind jeweils Strategien, mit denen die Unternehmen ihre besonderen Kompetenzen und Potentiale betonen. Kapitalintensive Branchen tendieren eher zur Marktentwicklung um eine schnellere Amortisation ihrer Investitionen zu erreichen. *Diversifikation* bedeutet für Ansoff mit neuen Produkten in neue Märkte einzudringen. Ansoff unterscheidet in diesem Zusammenhang die ‚zusammenhängende‘ Diversifikation, die aus vorhandenen Produkten innerhalb der Branche des Unternehmens entwickelt wird, und die ‚unzusammenhängende‘ Diversifikation, in der das Unternehmen auch die Branche wechselt. Der Überblick zeigt, dass Sponsoring eine Allzweckwaffe darzustellen scheint, denn jede der dargestellten Marktfeldstrategien lässt sich

mit dem Sponsoring verbinden. Dazu bedarf es nur einer Zielgruppenfeststellung und der Festlegung einer Wettbewerbsstrategie. Während die Zielgruppenfeststellung die Form des Sponsorings bestimmt, dient die Festlegung der Wettbewerbsstrategie der Bestimmung des Sponsoring-Inhalts. So kann z.B. versucht werden, den eigenen Marktanteil durch eine Marktdurchdringungsstrategie zu erhöhen. Dies setzt die Bekanntheit des eigenen Produkts, der eigenen Marke voraus, wobei Sponsoring genutzt werden kann, um die eigene Marke über die eigene Klientel hinaus mit einem neuen Image zu versorgen. Dazu bedarf es jedoch einer Wettbewerbsstrategie.

Michael Porter⁸⁵ unterscheidet drei Typen von Wettbewerbsstrategien: Die Strategie des *cost leaderships*, die Strategie der Differenzierung und die Fokus-Strategie. Ein Unternehmen, das eine *cost-leadership-Strategie* verfolgt, produziert all die Produkte, die seine Konkurrenten auch produzieren, allerdings bietet es die Produkte zu günstigeren Preisen an. Dazu ist es notwendig, alle unternehmensinternen Bereiche zu identifizieren, in denen Einsparungen möglich sind, um das entsprechende Produkt billiger produzieren und somit auch billiger anbieten zu können. Ein Beispiel für die *cost leadership Strategie* sind low-cost carrier, die innerhalb der USA oder innerhalb Europas Flugziele zu wesentlich günstigeren Preisen miteinander verbinden als „flag-carrier“. Die *Differenzierungsstrategie* legt einen besonderen Wert auf bestimmte Charakteristika, die das eigene Produkt von dem der Konkurrenz unterscheiden. Ein Produkt, das Ergebnis neuester Technologie ist und seinen Konkurrenten weit überlegen ist, eignet sich hervorragend zur Differenzierung. „The third strategy available to firms and mentioned by Porter is the focus strategy. This strategy bases upon the choice of a narrow competitive scope within an industry. In other words it is unlike cost leadership and differentiation in that it is not industry wide strategy. This involves adding value to a product or service and targeting it carefully at a niche segment of the market”.⁸⁶ Ein Bierbrauer, der danach strebt, seinen Kundenstamm zu erweitern und dabei vor allem eine Differenzierungsstrategie nutzt, die ihn als Hersteller eines Biers für eine bestimmte Klasse verwegener Personen darstellt, was zeigt, dass er seinen Kundenstamm vor allem in den Bereich der zwischen 18 und 30jährigen erweitern will, kann sein „neues“ Image zum Bei-

⁸⁵ Porter, Michael, 1985: *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. London: Collier Macmillan.

⁸⁶ Alamdari, Fariba & Fagan, Simon, 2005: *Impact of the Adherence to the Original Low-cost Model on the Profitability of Low-cost Airlines*. *Transport Reviews* 25 (3): 379.

spiel dadurch befördern, dass er als Sponsor von Extremsportarten und Triathlon-Veranstaltungen auftritt. Gleichzeitig kann er dieses neue Image durch eine entsprechende Werbung in Funk und Fernsehen unterstützen⁸⁷, womit der Status des Sponsoring als Bestandteil des Marketing-Mix festgestellt wäre.

3.2 (Sport-)Sponsoring und Marketingmix

Die Festlegung einer Wettbewerbs- und einer Marketingstrategie ist die Grundlage, auf der der richtige Marketing-Mix zusammengestellt werden kann: „Die Grundstruktur eines Marketingkonzeptes lässt sich durch drei voneinander abhängige Strukturelemente bzw. Bausteine beschreiben: Ziele, Strategien und Marketing-Mix“.⁸⁸ Das Ziel besteht in der Regel darin, ein Produkt abzusetzen, d.h. es zu verkaufen, und mit Strategie wird der Weg beschrieben, auf dem der Absatz des Produkts erreicht werden soll. Lediglich der Marketing-Mix bedarf noch einer weitergehenden Erläuterung: „Die Einzelschritte der Marketingmaßnahmen ergeben sich schließlich aus dem Marketing-Mix. Für jedes Marketingziel wird eine bestimmte Auswahl unter den Marketinginstrumenten mit der Intention getroffen, dass die gemeinsame Wirkung aller Instrumente genau die geplanten Ziele erfüllt. Zur weitergehenden Unterteilung wird eine in der US-amerikanischen Praxis und auch bei uns gängige Gliederung nach den vier P's vorgenommen ...“.⁸⁹ Bei den 4 P's handelt es sich, wie bereits dargestellt um:

1. product: Was wird angeboten?
2. price: Zu welchem Preis wird es angeboten?
3. placement: In welcher Weise wird das Produkt welchem Kunden angeboten?
4. promotion: In welcher Weise wird dem Kunden das Produkt bekannt gemacht?

⁸⁷ Die Werbung des englischen Bierbrauers „Green King“ kann in diesem Zusammenhang als besonders gelungene Variante einer Verbindung von neuem Image mit altem Image angesehen werden, bei der versucht wird, die Marktdurchdringungsstrategie nicht auf Kosten der „Stammkundschaft“ in die Tat umzusetzen.

<http://www.dekhona.com/tv-ads-videos/jijgitroq>

⁸⁸ Birker, 2000: a.a.O., 195.

⁸⁹ Ebenda, 195-196.

An den vier P's lässt sich die Ausrichtung, zuerst ist das Produkt, dann sein Absatz, deutlich machen, denn über ein „placement“ und eine „promotion“ müsste man sich keine Gedanken machen, wenn ein Produkt explizit für einen bestimmten Markt produziert worden wäre, auf dem es eine schmerzlich empfundene Lücke füllt. Darüber hinaus verweisen die vier P's zurück zur Wettbewerbsstrategie und der für deren Festlegung notwendigen Beschreibung der Marktsituation wie sie z.B. mit den „five forces“ von Porter⁹⁰ geleistet werden kann. Dies verweist abermals auf die Notwendigkeit, den Marketing-Mix, den Birker beschreibt, an den Randbedingungen des Marktes auszurichten, denn die Preispolitik für ein Produkt ist sicherlich eine andere, wenn sich im angestrebten Absatzmarkt schon Wettbewerber tummeln, die sich gegenseitig die Rolle des cost leader streitig machen. Insofern sind die Ziele, die Birker unter die Marketingziele subsumiert, d.h. marktwirtschaftliche Ziele (Steigerung des Umsatzes, größerer Marktanteil, höhere Rentabilität) oder marktpsychologische Ziele (hoher Bekanntheitsgrad des eigenen Produkts), nur sinnvoll nach erfolgter Umfeldanalyse zu formulieren. Zudem ist die Umsetzung der Marketingziele von den verfügbaren Technologien abhängig. Oder anders formuliert, der Marketingmix wird durch die Markt- und die Wettbewerbsstrategie determiniert, was die Suprematie des strategischen Managements deutlich macht.

Innerhalb des Marketingmix kommt dem Sponsoring eine besondere Rolle zu, denn es bedarf der Unterstützung durch andere Marketing-Instrumente, kann aber auch für sich stehen: „Es wird darauf hingewiesen, dass Sponsoring sich nicht selbst genügt, sondern der Ausnutzung durch andere Instrumente bedarf, um bekannt zu werden. Eine Unterstützung vor allem durch die Sportereignis unabhängigen Maßnahmen ist eine zweite wichtige Voraussetzung, um ein Sponsorship zu einer spezifischen Kompetenz auszubauen. Dazu sollte sich zumindest das Image, das mit dem Engagement verbunden werden soll, in der Kampagne wiederfinden. ... Sponsoring ist aber auch selber[eigenständig] in der Lage, Funktionen der übrigen Kommunikationsinstrumente zu übernehmen und die entsprechenden Zielgruppen anzusprechen. Es lassen sich also neben den Sportereignis unabhängigen auch Sportereignis begleitende Sponsoringmaßnahmen einem der übergeordneten Instrumente zuordnen. ... Deshalb ist es weder sinnvoll, Sponsoring als eigenständiges noch als Element eines einzigen anderen Kommunikationsinstruments zu erachten. ... Es stellt vielmehr ein übergreifendes Sub-Instrument der

⁹⁰ Porter, 1985: a.a.O.

Kommunikationspolitik dar“.⁹¹ Entsprechend kann Sponsoring als Sportereignis begleitende Maßnahme der Werbung als Bandenwerbung oder Trikotwerbung konzipiert werden, es kann durch die Sicherung eines exklusiven Vertriebs als verkaufsfördernde Maßnahme dienen und durch das Sponsoring von Breitensportveranstaltungen bzw. die Einladung wichtiger Kunden als Form der Öffentlichkeitsarbeit betrieben werden. Daneben stellt Sponsoring als Sportereignis unabhängige Maßnahme durch Printanzeigen oder Werbeclips mit Sponsoringbezug eine Werbung dar, fördert über Displaymaterialien mit Sponsoringbezug den Verkauf (z.B. offizieller Ausrüster der deutschen Fußballnationalmannschaft) und ist als Bestandteil von Pressemitteilungen und Unternehmensbroschüren Teil der Öffentlichkeitsarbeit. Sponsoring erweist sich somit als vielfältig einsetzbarer Bestandteil des Marketingmix, dessen Ziel darin besteht, Aufmerksamkeit zu erreichen und ein bestimmtes Image zu propagieren bzw. zu erreichen.⁹² Da diese Aufgabe im Gesamtkontext der Marketingmaßnahmen zu sehen ist, und es insbesondere nicht möglich erscheint, Werbemaßnahmen von Sponsoringmaßnahmen zu isolieren, ist es zumindest nicht einfach, den Effekt von Sponsoring und die Wirkung von Sponsoring zu bestimmen. Entsprechend ist es nicht verwunderlich, wenn Dudzik zu dem Schluss kommt: „Es fehlt nicht nur der Nachweis, dass sich durch den Einsatz von Sponsoring tatsächlich die Einstellung von Kunden verbessern lässt, sondern auch die Gewissheit, dass eine Sponsoringbotschaft anderen Kommunikationsmaßnahmen überlegen ist“.⁹³ Dieses abschlägige Ergebnis der Wirksamkeit von Sponsoring als Instrument des Marketing rekurriert auf eine bestimmte Wirkung von Sponsoring, die in der Änderung der Einstellung von Kunden, mit anderen

⁹¹ Dudzik, 2006: a.a.O., 21; Der Begriff „Kommunikation“ in seinen vielfältigen Nominalkonstrukten erklärt sich dadurch, dass „moderne“ Betriebswirtschaft Marketing als Sprachakt (oder Sprachspiel)t, nicht im Sinne Wittgensteins, aber im Sinne der Kommunikationstheorie versteht, d.h. Marketing will Kontakt mit Kunden aufnehmen und mit diesen kommunizieren, wobei die Kommunikation oftmals einseitig ist – wie z.B. beim Werbespot – und nicht gewährleistet werden kann, dass der Empfänger dem Sender auch zuhört. Siehe Vossenkuhl, Wilhelm, 2001: Ludwig Wittgenstein Tractatus Logico-Philosophicus. Berlin: Akademie Verlag, §669. Zur Kommunikationstheorie: Gudykunst, William B. & Kim, Young Yun, 1984: Communication with Strangers. An Approach to Intercultural Communication. New York: Random House; Langer, Inghard, Schulz von Thun, Friedemann & Tausch, Reinhard, 1999: Sich verständlich ausdrücken. München: Reinhardt.

⁹² Dudzik, 2006: a.a.O., 22.

⁹³ Ebenda, 26.

Worten in der Evozierung von Kaufbereitschaft besteht. Das dieser langfristige Effekt nicht nachgewiesen werden kann, bedeutet jedoch nicht, dass Sponsoring nicht kurzfristige Effekte nach sich ziehen kann, deren Wirkung auf die beschriebenen langfristigen Effekte dann zu prüfen wäre. Wie im nächsten Kapitel dargestellt werden wird, verbinden sich die angesprochenen kurzfristigen Effekte, aus denen dann eine dauerhafte Disposition werden kann, allesamt mit der corporate-/brand awareness und mit dem corporate/brand image.

4. Die Marke als Voraussetzung des Sportsponsoring? Sportsponsoring und Corporate Branding

Die Frage der Wirkung von Sponsoring kann aus zwei unterschiedlichen theoretischen Perspektiven betrachtet werden, einer behavioristischen und einer kognitiven. Die behavioristische Perspektive, wie sie z.B. von Ehrenberg⁹⁴ vertreten wird, und die ihren Ursprung in der behavioristischen Forschung von u.a. Burhuss F. Skinner⁹⁵ hat, geht davon aus, dass eine Einstellung immer das Ergebnis vorausgehenden Verhaltens ist, d.h. die positive Einstellung, die ein Konsument gegenüber einem Produkt einnimmt, setzt voraus, dass der entsprechende Konsument das Produkt genutzt hat und mit dem Produkt zufrieden war. Das bedeutet, dass Werbung als solche und Sponsoring im Besonderen, bestenfalls dazu in der Lage ist, vorhandene Einstellungen zu verstärken. Die Aufgabe, die der Werbung und dem Sponsoring zukäme, bestünde entsprechend darin, wiederholtes Kaufverhalten von Kunden zu befördern. Dieser Ansicht steht der kognitive Ansatz gegenüber, der aus der Sozialpsychologie stammt und vom Drei-Komponenten Modell der Einstellung ausgeht⁹⁶, wie es u.a. von Fishbein und Ajzen konzipiert wurde.⁹⁷ Dem-

⁹⁴ Ehrenberg, 1974: a.a.O.

⁹⁵ Skinner, Burhuss F., 1953: Science and Human Behavior. New York: Macmillan.

⁹⁶ Ursprünglich stammt das Drei-Komponenten Modell der Einstellung von Gordon Allport: An attitude is a mental or neural state of readiness, organized through experience, exerting a directive or dynamic influence on the individuals's response to all objects and situations it is related." Allport, Gordon W., 1935: Attitudes. In: Murchinson, C. (ed.): Handbook of Social Psychology. Worcester: Clark University Press, 799.

⁹⁷ Fishbein, Martin & Ajzen, Icek, 1975: Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction To Theory and Research. Reading: Addison Wesley.

nach umfasst eine Einstellung eine kognitive, eine affektive und eine konative Komponente. Erstere bildet die Grundlage von Meinungen, d.h. von Urteilen über ein Einstellungsobjekt (zum Beispiel ein bestimmtes Produkt). Zweitere beschreibt Ablehnung oder Anziehung im Hinblick auf ein Einstellungsobjekt und Letztere eine Verhaltensdisposition im Hinblick auf ein Einstellungsobjekt. Das hierarchy of effects (HE) Modell von Lavidge und Steiner⁹⁸ basiert auf diesen drei Komponenten und postuliert, dass ein Kunde, der von einem Produkt Kenntnis hat und zu diesem Produkt Wissen generiert, über kurz oder lang eine affektive Einstellung zu diesem Produkt entwickeln wird, er wird es entweder mögen oder nicht. Diese affektive Grundlage bildet den Ausgangspunkt für die Formulierung einer Präferenz für oder gegen dieses Produkt, die letztlich – wenn zu Gunsten des Produkts – zunächst in die Kaufdisposition und dann in den Kauf des entsprechenden Produkts mündet. Das kognitive Modell geht also explizit davon aus, dass es mit dem Erregen von Aufmerksamkeit für ein Produkt und der Verbindung der Aufmerksamkeit mit einer affektiven Bindung zu diesem Produkt möglich ist, das Kaufverhalten eines Kunden zu beeinflussen. In Kapitel 2.3 wurde die emotionale Komponente, die im Sport vorhanden ist, als ein Motiv dafür identifiziert, dass Sponsoring im Sport so beliebt ist. Die positive Einstellung, die ein Besucher einer Sportveranstaltung mitbringt, so die Annahme, wird auf den Sponsor der Veranstaltung übertragen. Der Wert des (Sport-)Sponsoring bestünde somit darin, die kognitive und die affektive Komponente gegenüber einem Einstellungsobjekt quasi gleichzeitig zu bedienen, so dass es zum konativen Teil, d.h. dem Kauf der Produkte des Sponsoren nur noch ein kleiner Schritt ist. In dieser Hinsicht würde sich das (Sport-)Sponsoring dann auch erheblich von der „normalen“ Werbung unterscheiden, die bestenfalls auf die Bekanntheit eines Produkts bzw. einer Marke (oder eines Unternehmens), aber nicht auf das entsprechende Image zielen kann. Somit bietet es sich an, mit Sportsponsoring auf die Verbesserung/Stabilisierung von Markenbekanntheit und Markenimage zu zielen, und entsprechend kommt im Rahmen des HE Modells dem Markenimage und der Markenbekanntheit eine besondere Bedeutung zu, denn: „With application of the Hierarchy of Effects model the objectives of creating or improving brand awareness and brand image via sponsorship are communication effects which precede and influence the decision to purchase or use a particular brand“.⁹⁹ Damit

⁹⁸ Lavidge, Robert J. & Steiner, Gary A., 1961: A Model for Predictive Measurement of Advertising Effectiveness. Journal of Marketing 25 (October): 59-62.

⁹⁹ Tripodi, 2001: a.a.O., 106.

ist (Sport-)Sponsoring als (auf den ersten Blick) effiziente Methode identifiziert, um Markenbekanntheit (Unternehmensbekanntheit) und Markenimage (bzw. das Unternehmensimage) zu steigern bzw. zu verbessern. Daher ist es notwendig, das (Sport-)Sponsoring in den Rahmen der Markenpolitik einzubinden und zunächst einmal zu definieren, was unter eine Marke verstanden werden soll.

4.1 Marke: Definition und Nutzen

Wenn (Sport-)Sponsoring in erster Linie über Markenbekanntheit und Markenimage eine Wirkung entfaltet, dann ist es notwendig, die Frage zu klären, was unter einer Marke verstanden werden soll und welche positiven Effekte die Marke nach sich zieht.¹⁰⁰ Vor diesem Hintergrund wird es dann in Kapitel 5 möglich sein, die Wirkung, die von einer Marke vor dem Hintergrund des behavioristischen und des HE Modells von Sponsoring zu erwarten ist, zu überprüfen.

Die Frage, was unter einer Marke zu verstehen ist, kann aus unterschiedlichen Perspektiven beantwortet werden. Baumgarth unterscheidet im Wesentlichen vier Perspektiven:¹⁰¹

- die rechtliche Perspektive,
- die objektbezogene Perspektive,
- die anbieterorientierte Perspektive und
- die nachfragebezogene Perspektive.

Die rechtliche Perspektive findet sich im Markengesetz, in dessen drittem Paragraphen es heißt: „(1) Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammen-

¹⁰⁰ Es wird in diesem Kapitel nicht mehr zwischen Marke und Unternehmen unterschieden. Um die Analyse zu vereinfachen wird davon ausgegangen, dass eine Synonymität zwischen Marke und Unternehmen besteht, d.h. dass „Sony“ gleichzeitig ein Klammerbegriff für Produkte des Unternehmens „Sony“ ist (also eine Marke im engeren Sinn) und eine Bezeichnung für das Unternehmen (so zu sagen die Marke im weiteren Sinn).

¹⁰¹ Baumgarth, Carsten, 2008: Markenpolitik, Markenwirkungen, Markenführung, Markenforschung. Wiesbaden: Gabler, 3-9.

stellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden. (2) Dem Schutz als Marke nicht zugänglich sind Zeichen, die ausschließlich aus einer Form bestehen, 1. die durch die Art der Ware selbst bedingt ist, 2. die zur Erreichung einer technischen Wirkung erforderlich ist oder 3. die der Ware einen wesentlichen Wert verleiht“.¹⁰² Eine Marke ist aus rechtlicher Sicht somit etwas, dass das Produkt eines Herstellers aus anderen als mit dessen Herstellung bedingten Gründen zu etwas Besonderem machen, die Farbe Gelb als Erkennungszeichen der Deutschen Post ist eine solche Marke, die auch markenrechtlich geschützt ist. Im rechtlichen Sinne ist eine Marke somit ein Erkennungszeichen, das ein bestimmtes Produkt mit einem bestimmten Hersteller verbindet. Die objektbezogene Perspektive wird gemeinhin durch den Verweis auf ein Zitat von Mellerowicz beschrieben.¹⁰³ Demnach sind Markenartikel für den privaten Verbrauch geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge, gleich bleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und durch für sie betriebene Werbung Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung)“.¹⁰⁴ Im Gegensatz zur rechtlichen Definition von Marke reicht bei der objektbezogenen Definition die „Einmaligkeit“ einer Marke im Hinblick auf eines oder mehrere Merkmale nicht aus, um als Marke gezählt zu werden. Um als Marke zu gelten, muss ein Produkt eine gewisse Bekanntheit und Verbreitung gefunden haben. Produkt, Produktbekanntheit und Produktakzeptanz (Verkehrsgeltung) konstituieren somit die Marke. Die anbieterorientierte Perspektive kappt die Außenwirkung der Marke und definiert die Marke als Bündel typischer Marketinginstrumenten¹⁰⁵, während die nachfrageorientierte Perspektive „alles, was die Konsumenten als einen Markenartikel bezeichnen oder besser empfinden“ als Marke gelten lassen will. Mit dem jeweiligen Konzept von Marke verbindet sich ein

¹⁰² <http://www.markengesetz.de/paragraphen/3.htm>

¹⁰³ Z.B. bei Baumgarth, 2008: a.a.O., 4 oder bei Gaiser, Brigitte, 2005: Brennpunkt Markenführung. Aufgabenbereich und aktuelle Problemfelder der Markenführung. In: Gaiser, Brigitte, Linxweiler, Richard & Brucker, Vincent (Hrsg.): Praxisorientierte Markenführung: Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallbeispiele. Wiesbaden: Gabler, 10.

¹⁰⁴ Mellerowicz, Konrad, 1963: Markenartikel: Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. München: Beck, 39.

¹⁰⁵ Baumgarth, 2008: a.a.O., 4.

je unterschiedliches Vorgehen, das die Etablierung einer Marke zur Aufgabe des Marketing macht (anbieterorientierte Perspektive), die Etablierung einer Marke zum Ergebnis erfolgreicher psychologischer Beeinflussung von Konsumenten macht (nachfrageorientierte Perspektive), die Marke als rein rechtliches Schutzgut ansieht oder die Etablierung einer Marke als Aufgabe ansieht, in deren Verlauf ein Produkt beworben werden muss, um auf diese Weise Aufmerksamkeit und Akzeptanz für die entsprechende Marke zu erreichen. Für die Etablierung einer Marke ist nach Ansicht von Gaiser die Markierung konstitutiv.¹⁰⁶ Diese könne durch ein Logo, den Namen, ein Symbol, das Design usw. erfolgen. Diese Sichtweise auf „Marke“, die der rechtlichen sehr nahe kommt, betont die Bekanntheit der Marke. Dagegen stellen Meffert, Baurmann und Koers mit ihrer Definition von Marke als „ein in der Psyche der Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“¹⁰⁷ auf eine eher sozialpsychologische Wirkung ab, wobei zu betonen ist, dass das fest verankerte und unverwechselbare Vorstellungsbild nicht unbedingt ein positives Bild sein muss, wie sich am Image von „Made in China“ zeigt, das zuweilen für kurzlebige Gebrauchsgüter minderer Qualität steht.¹⁰⁸ Da die Zielsetzung, die mit der Etablierung einer Marke verbunden ist, darin besteht, die Marke mit einer positiven Bewertung bei den Kunden zu verbinden, scheint die Etablierung einer Marke nicht ganz unabhängig von der Qualität der entsprechenden Marke bzw. von Vorstellungen über die entsprechende Qualität zu sein, was für den behavioristischen Ansatz spräche. Da eine Wirkung, die einer Marke zugeschrieben wird, Vertrauen ist¹⁰⁹ und eine positive Funktion der Marke darin bestehen soll, dass Kunden sich loyal verhalten¹¹⁰, wird deutlich, dass „Marke“ etwas ist, das eine positive Vorstellung über ein Produkt beschreibt, die zu Kaufverhalten führt. So betrachtet ist eine Marke ein Instrument, um Kunden zu binden, was die Marke nicht nur zum Gegenstand des Customer Relationship Managements macht, sondern auch zum Gegenstand des strategischen Managements. Dies wird noch deutli-

¹⁰⁶ Gaiser, 2005: a.a.O. 9.

¹⁰⁷ Meffert, Heribert, Baurmann, Christoph & Koers, Martin, 2002: Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler, 6.

¹⁰⁸ Fan, Ying, 2006: The Globalization of Chinese Brands, Marketing Intelligence and Planning 24 (4): 370.

¹⁰⁹ Baumgarth, 2008: a.a.O., 23.

¹¹⁰ Gaiser, 2005: a.a.O., 10.

cher, wenn man die Vorteile, die einem Unternehmen aus der Etablierung einer Marke entstehen, betrachtet: „A strong corporate brand delivers a number of outstanding benefits. It commands a premium price. It helps you withstand or whether a crisis more readily. It makes marketing more efficient. It can slow or stop market share erosion. It makes it easier to recruit talent. And it increases your companies appeal to financial investor markets. A strong corporate brand creates, manages, and fulfils high expectations among its many audiences. It does this by aligning the fundamentals of the business – product, service, processes and culture – and giving them a common rulebook, a set of guidelines for marketing decisions. ... When your brand is working well, there's a wonderful clarity about your company in the minds of your audiences. They understand who you are and what you do, and they want to be a part of it, whether as a consumer, investor or employee”.¹¹¹ Eine starke Marke ist mit einem wahren Arsenal positiver Wirkungen verbunden. Eine Marke soll nicht nur den Umsatz eines Unternehmens erhöhen, Bekanntheit steigern und das wirtschaftliche Überleben sichern¹¹², eine Marke gibt preispolitischen Spielraum, ermöglicht die effiziente Erschließung von Wachstumspotentialen, eine segmentspezifische Marktbearbeitung und die Bindung von Kunden¹¹³, verbessert die Verhandlungsposition gegenüber dem Handel, schafft Markteintrittsbarrieren¹¹⁴ und stellt somit eine Ressource im Sinne des resource-based view dar, die einen Wettbewerbsvorteil schafft.

Die Funktion des (Sport-)Sponsoring im Hinblick auf die Schaffung einer Marke, so wird nicht erst in diesem Kapitel deutlich, ergibt sich aus dem Verständnis von Marke und der theoretischen Vorstellung davon, was „Marketing“ als solches und „Werbung“ im Besonderen erreichen kann. Wird eine Marke als „in der Psyche der Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“,¹¹⁵ definiert, dann kommt dem (Sport-)Sponsoring of-

¹¹¹ Gregory, James R., 2004: The Best of Branding: Best Practices in Corporate Branding. New York: McGraw-Hill, 3-4.

¹¹² Chiaravalle, Bill & Frindlay-Schenck, Barbara, 2006: Branding for Dummies. New York: Wiley, 13-14.

¹¹³ Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2007: a.a.O., 352.

¹¹⁴ Gaiser, 2005: a.a.O., 10.

¹¹⁵ Meffert, Heribert, Burmann, Christoph & Koers, Martin, 2002: Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler, 6.

fensichtlich die Aufgabe zu, diese *vorhandene* Vorstellung zu Gunsten des markenführenden Unternehmens zu beeinflussen. Wird eine Marke als Produkt angesehen, das eine hohe Bekanntheit und eine hohe Produktakzeptanz hat, dann kommt dem (Sport-)Sponsoring (mit) die Aufgabe zu, Bekanntheit und Akzeptanz zu erhöhen oder zu verbessern, wobei vor allem Letzteres durch die Verbindung von positiver Emotion und Produkt, wie sie im Sportsponsoring gegeben ist, eine Aufgabe für das Sportsponsoring darstellt. Während bei der ersten hier dargestellt Aufgabe die Prämisse lautet, dass (Sport-)Sponsoring vorhandene Einstellungen gegenüber einer Marke nur verstärken oder aktivieren kann, lautet die Prämisse der zweiten Aufgabe, die Schaffung einer Akzeptanz für ein Produkt durch (Sport-)Sponsoring ist möglich. Abermals zeigt sich somit die Abhängigkeit der Aufgabe, die dem (Sport-)Sponsoring zugewiesen wird, von der theoretischen Perspektive. Dies zeigt, dass die Rolle, die (Sport-)Sponsoring zugewiesen wird, von der theoretischen Modellierung der Markenwirkung abhängt, was es ratsam erscheinen lässt, einen Blick auf die Markenwirkung vor allem unter Berücksichtigung von Markenbekanntheit und Markenimage zu werfen.

4.2 Markenbekanntheit und Markenimage im Rahmen theoretischer Modelle der Markenwirkung und die Rolle von (Sport-)Sponsoring

Im Journal of Consumer Marketing hat Norman Berry¹¹⁶ die Effekte, um deren Willen eine Marke etabliert werden soll, wie folgt auf den Punkt gebracht: Eine starke Marke kann die Wahrnehmung eines Unternehmens und seiner Angebote erhöhen, positive Emotionen und vorteilhafte Verhaltensweisen von Konsumenten gegenüber dem entsprechenden Unternehmen befördern. Eine Marke ist insofern nicht nur ein Symbol, sondern eine umfassende Einschätzung der Produktqualität, der Produktreliabilität und somit des Ausmaßes, in dem der Konsumentennutzen befriedigt wird. Die Marke, so Berry, ist ein Sammelmaß für die Reputation eines Unternehmens. Alle von Berry beschriebenen Effekte sind Effekte bei Konsumenten. Konsumenten sollen durch die etablierte Marke zum Kauf des entsprechenden Produkts bzw. anderer Produkte desselben Unternehmens motiviert werden. Konsumenten sollen mit dem Kauf der Marke Si-

¹¹⁶ Berry, Norman C., 1988: Revitalizing Brands. Journal of Consumer Marketing 5 (3): 15-20.

cherheit und Reliabilität verbinden und diese Sicherheit letztlich in eine affektive Bindung an das Produkt bzw. die Produkte des entsprechenden Unternehmens übertragen. Die Markenwirkung, auch wenn das Ziel der Markenetablierung gemeinhin in der Beförderung von cash flow oder Unternehmenserfolg besteht, soll ihre Wirkung über die Konsumenten entfalten. Entsprechend stellt sich die Frage, wie dies erfolgen kann oder soll und diese Antwort auf diese Frage ist vor allem wichtig, wenn die Funktion des (Sport-)Sponsorings im Kontext der Markenwirkung bestimmt werden soll. Das mit der Etablierung einer Marke verbundene Ziel besteht darin, „to achieve persistent success in the marketplace over the competition. The firms need to have the appropriate capabilities (...), it needs to respond to and indeed anticipate the current and changing nature of customer demand, and finally to do so in a manner which is more effective than its competitors“.¹¹⁷

Nun stellt sich hier die Frage, wie man es schafft, effizienter und besser zu sein als seine Wettbewerber und die Antwort hierauf, wiederum in Bezug auf die Konsumenten gegeben, ist einfach: Wenn man mehr verkauft als die Wettbewerber und die Kunden mit dem Gekauften zufrieden sind und ihre Zufriedenheit auf die Marke übertragen, der sie nunmehr die Treue halten, dann ist man am Markt erfolgreich.¹¹⁸ Derjenige, dem es gelingt, sein Produkt als Marke zu etablieren, wie dies z.B. mit Tempotaschentüchern gelungen ist, der hat am Markt gute Karten. Auch hier kann ein Rückgriff auf das Verhalten der Konsumenten gemacht werden, denn die Tatsache, dass bestimmte Kunden ihrer Marke die Treue halten, ist zuerst von Krugman¹¹⁹ als „level of involvement“ bezeichnet worden, wobei mit „level of involvement“ die Intensität des Interesses, das ein Kunde an einem Produkt hat, beschrieben werden soll. Entsprechend gilt: Je intensiver das Interesse an einem Produkt, desto stärker das „involvement“. Zudem gilt: „Involvement may be oriented towards the product itself, the advertising, the purchase and purchase decision, or any combination of the three“.¹²⁰ Nun stellt sich an dieser Stelle

¹¹⁷ Wensley, Robin, 1995: Marketing Strategy. In: Baker, Michael J. (ed.): Companion Encyclopaedia of Marketing. London and New York: Routledge, 216.

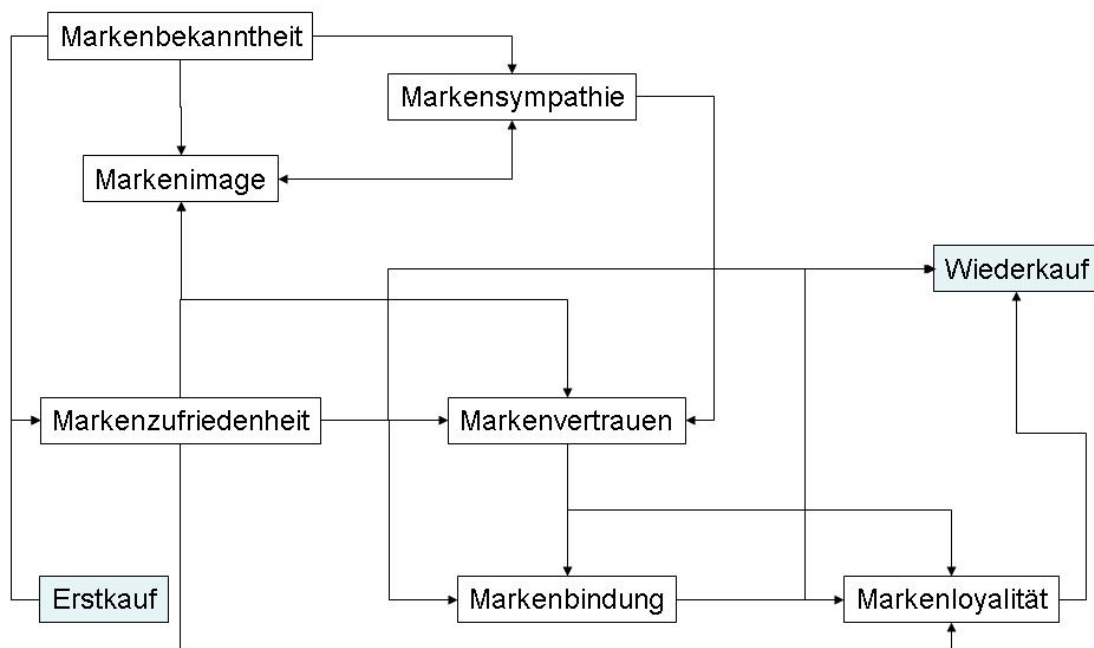
¹¹⁸ Pebels, Werner, 2006: Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation. München: Oldenbourg, 233.

¹¹⁹ Krugman, 1965: a.a.O.

¹²⁰ Lawson, Roger W., 1995: Consumer Behaviour. In: Baker, Michael J. (ed.): Companion Encyclopaedia of Marketing. London: Routledge. 163.

die Frage, wie man am Ende „involvement“ und am Anfang erreicht, dass Kunden das angebotene Produkt kaufen. Und damit kommt man zurück zur Strategie und zur Frage der Markenführung, die im nächsten Kapitel erörtert werden wird. Bevor mit der Strategie bzw. der Markenführung versucht werden kann, bestimmte Wirkungen bei Konsumenten zu erreichen, ist es indes notwendig, zusammen zu stellen, welche Wirkungen erreicht werden sollen und welche Rolle im Gesamtkontext der Wirkung der Markenbekanntheit und dem Markenimage zukommt. Da mit (Sport-)Sponsoring beides verbessert werden soll, stellt sich im Hinblick auf die Wirkung von (Sport-)Sponsoring die Frage, welche unmittelbare Wirkung eine Erhöhung von Markenbekanntheit und Markenimage im Kontext der Markenwirkung hat. Eine sehr nützliche Zusammenstellung der Markenwirkungen findet sich bei Esch, Tomczak, Langner und Kernstock¹²¹. Sie ist auszugsweise in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Ein Modell der Markenwirkung¹²²



¹²¹ Esch, Franz-Rudolf, Tomczak, Torsten, Langner, Tobias & Kernstock, Joachim, 2006: Corporate Brand Management. Marke als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.

Kurz zusammengefasst zeigt Abbildung 2, dass es zunächst das Ziel der Markenpolitik sein muss, Kunden zum Erstkauf einer Marke zu bewegen und sicherzustellen, dass die entsprechenden Erstkunden mit dem erworbenen Produkt zufrieden sind und diese Zufriedenheit auf die Marke übertragen. Dazu ist es notwendig Markenbekanntheit (durch Werbung) zu schaffen und ein Markenimage (z.B. Lloyds, Englands most trusted bank) damit zu verbinden bzw. zu etablieren. Markenbekanntheit und Markenimage können zu Markensympathie führen und den Erstkauf befördern, wobei im Modell von Esch, Tomczak, Langner und Kernstock die entsprechende Verbindung von Markensympathie zu Erstkauf fehlt und auch die Verbindung von Markenbekanntheit und Markenimage zum Erstkauf nicht eingezeichnet ist. Das Bild, das ein Konsument mit einer Marke verbindet, das Image der Marke, soll nach Ansicht der Autoren Markenvertrauen fördern, wobei Markenvertrauen, „den Grad, in dem sich ein Stakeholder auf eine Marke verlassen kann [besser: den Grad, in dem er denkt, sich auf die Marke verlassen zu können]“.¹²³ Letztlich ist es die Markenzufriedenheit, die über den weiteren Gang der Dinge entscheidet. Markenzufriedenheit wird von Esch et al. als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs konzipiert, wie dies zum Beispiel im Confirmation-Disconfirmation-Modell der Kundenzufriedenheit der Fall ist.¹²⁴ Entsprechend ist die Frage, ob die Erwartungen, die ein Kunde an ein Produkt hat, erfüllt oder übertroffen werden, elementar für die Frage der Markenzufriedenheit.¹²⁵ Markenzufriedenheit führt sowohl zu Markenvertrauen als auch zu Markenbindung und Markenloyalität. Markenbindung und Markenloyalität bezeichnen die Einstellungs- und die Verhaltensdimension von „Markenloyalität“, wobei Markenbindung als „gefühlsmäßige Bindung an eine Marke“ definiert wird, die im Gegensatz zur Markenloyalität keine Nutzung der Marke voraussetzt. Entsprechend kann sich nach Ansicht von Esch et al. ein Konsument an Ferrari gebunden fühlen ohne jemals einen Ferrari zu nutzen.¹²⁶ Letztlich kann die Aufgabe der Markenpolitik (oder des Marketings?) auf Grundlage des Modells von Esch et al. wie folgt zusammengefasst werden: zunächst ist es notwendig, Markenbekannt-

¹²² Ebenda, 323.

¹²³ Ebenda, 325.

¹²⁴ Schambacher, Kurt & Kiefer, Guido, 2003: Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung. München: Oldenbourg, 7-14.

¹²⁵ Vergleiche dazu auch das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit; Kano, N., 1984: Attractive Quality and Must-be Quality; Journal of the Japanese Society for Quality Control, 4: 39-48.

¹²⁶ Esch, Tomczak, Langner & Kernstock, 2006: a.a.O., 324.

heit herzustellen und ein Markenimage aufzubauen, wobei die Markenbekanntheit die Voraussetzung für das Markenimage darstellt.¹²⁷ Sodann ist es notwendig, Kunden zum Kauf des eigenen Produkts zu bewegen und sicherzustellen (soweit dies möglich ist), dass die entsprechenden Kunden mit dem Produkt zufrieden sind und diese Zufriedenheit auf die Marke übertragen. Aus dieser Markenzufriedenheit wird dann (hoffentlich) im Laufe der Zeit ein Markenvertrauen. Das eine Markenbindung bewirkt, die jedoch (siehe oben) auch unabhängig von Markenzufriedenheit bestehen kann, was wiederum den Schluss nahe legt, dass auch das Markenvertrauen der Markenzufriedenheit nicht notwendig bedarf. Markenvertrauen ist jedoch, ebenso wie Markenzufriedenheit und Markenbindung eine Voraussetzung für Markenloyalität, die letztlich zum Wiederkauf und somit zum eigentlichen Ziel der Markenpolitik führt. Es gibt somit zwei Wege, auf denen der Einsatz von (Sport-)Sponsoring sich positiv für ein Unternehmen bzw. dessen Marke auszeichnet. Der erste Strang führt über die Markensympathie, die durch eine positiv-affektive Verbindung von Markenbekanntheit und Markenimage erfolgt. Der zweite Strang führt über den langen Weg von Markenvertrauen, Markenbindung und Markenloyalität zu Wiederkauf und setzt dabei den Erstkauf bereits voraus. Damit kommt dem (Sport-)Sponsoring im Modell von Esch, Tomczak und Kernstock insofern eine hohe Bedeutung zu, weil (Sport-)Sponsoring im Gegensatz zu normaler Werbung ein Instrument darstellt, das die affektive Komponente bereits mitliefert und insofern nicht nur Markensympathie schaffen kann, die zum Erstkauf führt, sondern auch in Markenloyalität und Wiederkauf resultieren kann. Da Markenbekanntheit und Markenimage quasi die Grundpfeiler der Marke darstellen, kommt ihnen im Rahmen der Markenführung eine besondere Bedeutung zu.

4.3 Markenbekanntheit und Markenimage im Rahmen der Markenführung und die Rolle des (Sport-)Sponsoring

Das Ziel der Markenführung besteht nach Ansicht von Meffert, Burmann und Kirchgeorg darin, beim Kunden „Präferenzen für das eigene Leistungsangebot zu schaffen“.¹²⁸ Dabei sei die Markenführung,

¹²⁷ Ebenda, 325.

¹²⁸ Meffert, Heribert, Burmann, Christoph & Kirchgeorg, Manfred, 2007: Marketing: Grundlagen praxisorientierter Unternehmensführung, Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. Berlin: Springer, 351.

dann, wenn sie erfolgreich sein soll, ein langwieriges Unterfangen, das Geduld brauche, um nicht zum bloßen „Labeling“ zu verkommen.¹²⁹ Um erfolgreich eine Marke zu führen, empfehlen Meffert, Burmann und Kirchgeorg eine identitätsorientierte Markenführung, die den Schwerpunkt auf die Schaffung eines konkreten Markenimages legt und dieses externe Image durch eine intern zu schaffenden Markenidentität zu unterfüttern sucht.¹³⁰ Diese Konzeption verlangt zunächst einmal, dass das Markenimage definiert wird als „ein in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke“.¹³¹ Damit definieren Meffert, Burmann und Kirchgeorg das Markenimage in der Weise, in der Meffert, Burmann und Koers noch 2002 die Marke definiert haben. Die Marke wird bei Meffert, Burmann und Kirchgeorg im Jahre 2007 zum „Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig differenzieren“.¹³² Eine Marke ist somit ein Produkt, von dem ein Konsument denkt, es unterscheide sich positiv im Hinblick auf den von ihm nachgefragten Nutzen von einem Konkurrenzprodukt. Zudem betonen Meffert, Burmann und Kirchgeorg die Wichtigkeit der Markenbekanntheit für das Markenimage.¹³³ Wenn also Markenbekanntheit und Markenimage die zentralen Variablen der Markenführung sind und (Sport-)Sponsoring eine besondere Stärke daraus nimmt, dass es in der Lage ist, nicht nur Markenbekanntheit und Markenimage zu erhöhen (zu schaffen?), sondern positive Einstellungen, die ein Sportereignisbesucher mit dem Sportereignis verbinden oder positive Einstellungen, die ein Fan im Hinblick auf seine gesponserte Sportmannschaft hat, auf die Marke des Sponsors zu übertragen, dann ergibt sich daraus eine besondere Rolle für das (Sport-)Sponsoring im Rahmen der Markenführung. Die Aufgabe des (Sport-)Sponsoring besteht somit darin, die Markenbekanntheit zu erhöhen und eine Transfer positiver Affekte zu erreichen, der über ein positives Markenimage zu Markensympathie und Markenbindung führt. In englischsprachiger Literatur wird dieses (erhoffte) Ergebnis von (Sport-)Sponsoring als *asset* angesehen, das wiederum *brand equity* befördert: „Not only

¹²⁹ Ebenda, 354.

¹³⁰ Ebenda, 358.

¹³¹ Ebenda.

¹³² Ebenda,.

¹³³ Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2007: a.a.O., 362.

are brand awareness and brand image important sponsorship objectives, but both are also key determinants of customer-based brand equity".¹³⁴ Brand-equity wiederum wird von Keller als "[t]he differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand",¹³⁵ definiert, kurz: brand equity ist das, was den Ausschlag für ein bestimmtes Produkt bei der Kaufentscheidung eines Kunden gibt. D.h. von (Sport-)Sponsoring wird erwartet, dass es über die Beförderung von brand-equity den Profit eines Unternehmens erhöht. Diese Idee wird bei Aaker etwas deutlicher, der brand equity beschreibt als „a set of brand assets and liabilities linked to a brand, ist name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product to a firm, or to a firm's customers".¹³⁶

Damit steht am Ende dieser Arbeit eine Hypothese über die Wirkung von (Sport-)Sponsoring dahingehend, dass es die Markenbekanntheit erhöht und das Markenimage verbessert und über brand equity zu erhöhten Verkaufszahlen führt. Diese Hypothese ist prüfbar.

5. Die Wirkung von Sportsponsoring

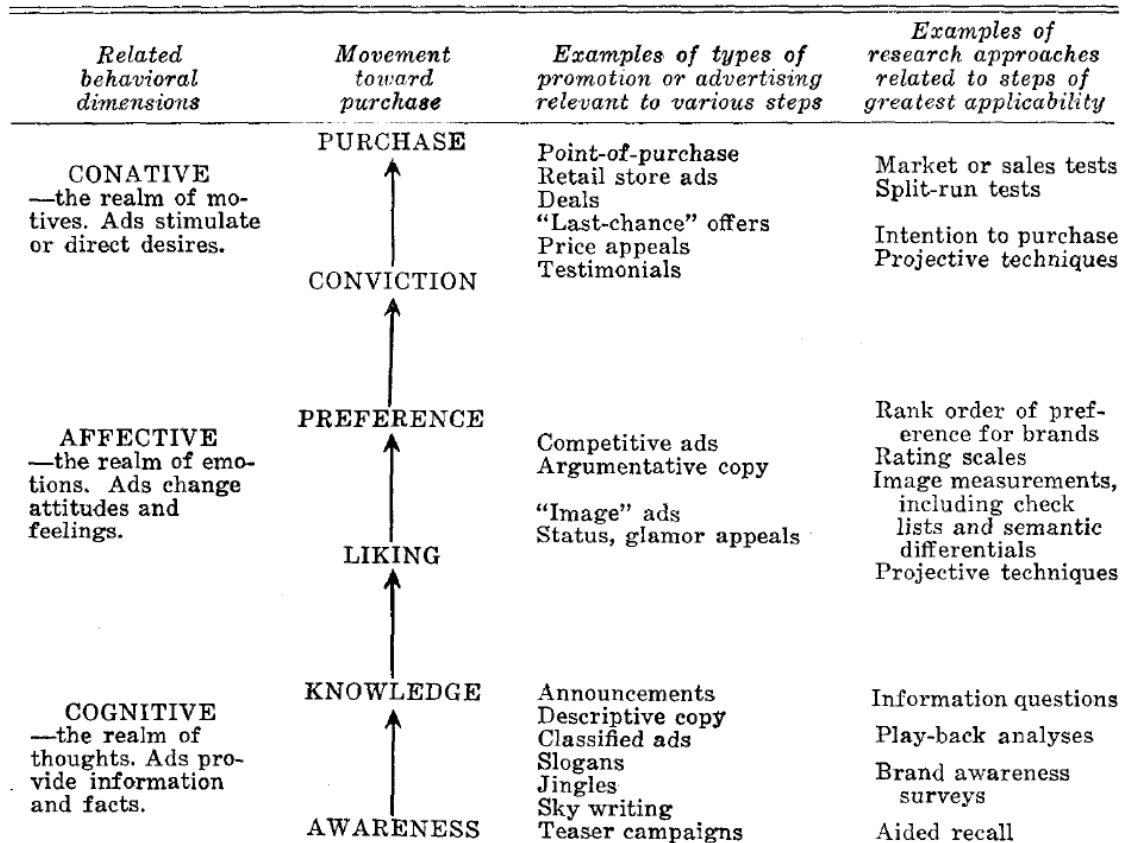
Im letzten Kapitel wurde herausgearbeitet, dass die Wirkung von (Sport-)Sponsoring auf die Markenbekanntheit, das Markenimage sowie die Kaufabsicht erfolgen soll. Die drei Wirkungen können den drei Komponenten des kognitiven Modells zugeordnet werden, das zu Beginn des vierten Kapitels dargestellt wurde. Abbildung 3 stellt die zentrale Aussage des entsprechenden Modells in der Formulierung von Lavidge und Steiner dar.

¹³⁴ Tripodi, 2001: a.a.O., 100.

¹³⁵ Keller, Kevin. Lane, 1993: Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* 57 (1): 2.

¹³⁶ Aaker, Donald A., (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review* 38 (3): 103.

Abbildung 3: Ein Modell der Wirkung von Werbung¹³⁷



Obwohl das Modell für Werbung im Allgemeinen erstellt wurde, lässt es sich problemlos auf das Sportsponsoring übertragen. So kann die kognitive Dimension der Markenbekanntheit zugeordnet werden, die durch Sportsponsoring beeinflusst werden soll. Die affektive Dimension wird von Markenimage abgebildet, das ebenfalls direkt vom Sportsponsoring beeinflusst werden soll. Schließlich stellt die konative Dimension eine indirekte Form der Beeinflussung dar, d.h. die Wirkung von Sportsponsoring auf die Kaufabsicht erfolgt vermittelt über entweder die Markenbindung oder brand equity. In den nächsten Kapiteln werden aufbauend auf dieser Unterscheidung ausgewählte Ergebnisse der Forschung zum (Sport-)Sponsoring zusammengetragen.

¹³⁷

Lavidge & Steiner, 1961: a.a.O., 61.

5.1 Markenbekanntheit – Die kognitive Dimension

Die Frage, ob sich (Sport-)Sponsoring auf die Markenbekanntheit auswirkt, kann durch verschiedene Operationalisierungen gemessen werden: Eine Reihe von Studien untersucht, in welchem Ausmaß z.B. Zuschauer eines Sportereignisses von dessen Sponsor Kenntnis haben. Eine zweite Gruppe von Forschern befasst sich mit den Faktoren, die einen Einfluss auf die Fähigkeit eines Zuschauers haben, den Sponsor der von ihm besuchten Veranstaltung zu benennen. Die dritte Gruppe schließlich untersucht die Frage welche „internen“ Prozesse bei einem Zuschauer dazu führen, dass er sich an den Sponsoren der von ihm besuchten Veranstaltung erinnern kann oder nicht.

- Die Forschung zu der Frage, in welchem Ausmaß sich die Besucher einer Veranstaltung an den Sponsor der entsprechenden Veranstaltung erinnern, ist bislang zu keinen eindeutigen Ergebnissen gelangt: „The results of these studies are inconsistent“.¹³⁸ Dies hat den zweiten Strang der Forschung hervorgerufen, der oben identifiziert wurde und dessen Ziel darin besteht, Faktoren zu identifizieren, die für die Erinnerung der Zuschauer an den Sponsoren relevant und für die inkonsistenten Ergebnisse verantwortlich sind.
- Im Wesentlichen wurden fünf Faktoren identifiziert, die einen Einfluss darauf haben, ob sich ein Zuschauer an den Sponsor der von ihm besuchten Veranstaltung erinnert: (1) die Zeitdauer, für die der Zuschauer dem Sponsor ausgesetzt war, (2) eine Kenntnis der Marke des Sponsors bereits vor dem Besuch der gesponserten Veranstaltung, (3) die Art der Vermittlung des Sponsortums, (4) sozio-demographische Variablen wie Alter und (5) das Interesse und Ausmaß von Involvement, das ein Zuschauer mit der gesponserten Veranstaltung verbunden hat.¹³⁹ Diese Ergebnisse zeigen, dass die kognitive und die affektive Dimension nicht immer zu trennen sind, denn das Ausmaß des involvements zählt zur affektiven Dimension und sollte von daher unabhängig von der Markenbekanntheit sein. Allerdings zeigt sich an dieser Stelle auch ein Zusammenhang zwischen Markenbekanntheit und Markenimage, auf den noch zurückzukommen sein wird. Die wohl wichtigsten Ergebnisse im Hinblick auf die Markenbekanntheit können wie folgt zusammengestellt werden: (1) Pope und Voges wie folgt

¹³⁸ Walliser, 2003: a.a.O., 10.

¹³⁹ Ebenda.

zusammengefasst: „Recall accuracy for brands that are used by respondents is significantly higher than for brands not used by the respondents“.¹⁴⁰ (2) Grohs, Wagner und Vsetecka haben in ihrer Untersuchung zeigen können, dass „[s]ponsor recall depends on several factors. Empirically we find positive effects of event-sponsor fit ... and exposure on sponsor recall“.¹⁴¹ Eine Sponsor wird demnach umso eher von den Besuchern einer Veranstaltung erinnert, je besser „seine Marke“ zum gesponserten Ereignis passt und dann, wenn den Besuchern die Marke des Sponsors bereits vor dem Besuch der Veranstaltung bekannt war. Im Hinblick auf den Fit zwischen Sponsor und Veranstaltung wird gewöhnlich zwischen einem thematischen¹⁴² und einem Image-Fit¹⁴³ unterschieden. Ersterer liegt dann vor, wenn der Hersteller von Sportschuhen (wie z.B. Nike) einen Marathonlauf sponsert, Letzterer liegt dann vor, wenn der Hersteller von Getränken, die das Leistungsvermögen befördern (wie z.B. Lucozade) eine Schachweltmeisterschaft fördern. Aus der Tatsache, dass die vorherige Bekanntheit mit einer Marke, die Erinnerungsfähigkeit an den Sponsor einer Veranstaltung erhöht, spricht nicht nur für das behavioristische Modell, sondern auch dafür, dass die Bewertung der entsprechenden Marke bzw. des entsprechenden Sponsoring von der vorausgehenden Erfahrung mit der Marke determiniert ist und somit nicht unbedingt positiv sein muss, was bedeutet, dass Sportsponsoring auch eine negative Emotion auslösen kann. Auch auf diesen Punkt wird im nächsten Kapitel zurückzukommen sein.

- Forschung zu „internen“ Prozessen, die eine Erinnerung an den Sponsor einer besuchten Veranstaltung beeinflussen, hat im Wesentlichen zu der Erkenntnis geführt, dass Zuschauer Heuristiken nutzen, um sich an den Sponsor zu erinnern und dass die Prominenz einer Marke das dabei am häufigsten genutzte Kriterium ist.¹⁴⁴ Jedoch können Grohs, Wagner und

¹⁴⁰ Pope & Voges, 1999: a.a.O., 18.

¹⁴¹ Grohs, Wagner & Vsetecka, 2004: a.a.O., 132.

¹⁴² Gwinner, 1997: a.a.O., 156.

¹⁴³ Johar, Gita & Pham, Michel T., 1999: Relatedness, Prominence, and Constructive Sponsor Identification. *Journal of Marketing Research* 36 (3): 311.

¹⁴⁴ Diese in der Sozialpsychologie als Ankereffekt bezeichnete Heuristik ist in den Studien von Amos Tversky und Daniel Kahneman immer wieder dafür verantwortlich gewesen, dass sich Probanden nicht „rational“ verhalten haben, d.h. eine Handlungsentscheidung getroffen haben, die unter den

Vsetecka in ihrer Studie keinen Effekt von „brand prominence“ insofern feststellen als von „brand awareness“ von „brand prominence“ nicht erhöht wird.¹⁴⁵ Da die Argumentation jedoch nicht lautet, dass „brand prominence“ Markenbekanntheit erhöht, sondern vielmehr lautet, Markenbekanntheit wird durch „brand prominence“ erst hergestellt, können die Ergebnisse von Grohs, Wagner und Vsetecka vernachlässigt werden

Letztlich steht am Ende dieser Zusammenstellung die Erkenntnis, dass die Wahrnehmung einer Marke, deren Bekanntheit, nicht ganz unabhängig vom Image der entsprechenden Marke ist. Entsprechend ist die Annahme des HE-Modells, wonach Sponsoring einen Prozess in Gang setzen kann, der von Markenbekanntheit über das affektive Markenimage zum Kaufverhalten führt, problematisch. Zum einen kann nicht ausgeschlossen werden, dass Zuschauer einer Veranstaltung sich nur an ihnen bekannte Marken als Sponsoren erinnern, zum anderen kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich Zuschauer falsch erinnern,¹⁴⁶ weil sie Heuristiken nutzen, die wiederum das ihnen Bekannte priorisieren. Da die meisten Effekte, die von Sponsoring auf Markenbekanntheit ausgehen, temporär sind, ziehen einige Autoren den Schluss, dass Sponsoring nur im Rahmen einer Marketingstrategie, in der das Sponsoring durch andere Formen der Werbung begleitet wird, Sinn macht.¹⁴⁷

gegebenen Umständen nicht als die Entscheidung anzusehen war, die den eigenen Nutzen maximiert. Übertragen auf den Bereich des Sponsoring bedeuten diese Ergebnisse von Tversky und Kahneman, dass die Erinnerung an den Sponsor, weil auf einer Heuristik beruhend, falsch sein kann. Tversky, Amos & Kahneman, Daniel, 1974: Judgements Under Uncertainty. Heuristics and Biases. Science 185: 1124-1131.

Dieses Problem für das Sponsoring wird noch durch das so genannte Ambush Marketing verstärkt, bei dem Unternehmen im Kontext einer Veranstaltung auftreten, die sie nicht sponsern Sandler und Shani definieren Ambush Marketing als „[p]lanned effort (campaign) by an organization to associate themselves indirectly with an event in order to gain at least some of the recognition and benefits that are associated with being a sponsor“, Sandler, Dennis M. and Shani, David., 1989: Olympic Sponsorship Versus 'Ambush Marketing'. Who Gets the Gold? Journal of Advertising Research 29 (4): 10.

¹⁴⁵ Grohs, Wagner & Vsetecka, 2004: a.a.O., 132.

¹⁴⁶ Krugman, Dean M., Cameron, Glenn T. & McKearney White, Candace, 1995: Visual Attention to Programming and Commercials: The Use of In-Home Observations. Journal of Advertising 24 (1): 11.

¹⁴⁷ Walliser, 2003: a.a.O., 10.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach dem Sponsoringeffekt auf den Zusammenhang von Markenbekanntheit und Markenimage und auf Markenimage als solches in einem neuen Licht.

5.2 Markenimage – Die affektive Dimension

Die Frage, welchen Effekt Sportsponsoring auf das Markenimage haben kann, lässt sich in drei Subfragen unterteilen: (1) Kann durch Sponsoring das Image einer Marke direkt verändert werden. (2) Kommt es beim Sponsoring zu einem Imagetransfer, bei dem das Markenimage erhöht/verbessert wird, und (3) in welchem Zusammenhang stehen Markenbekanntheit und Markenimage zueinander und wie werden beide durch das Sponsoring beeinflusst?

- Wie die Forschung zum Zusammenhang zwischen (Sport-)Sponsoring und Markenbekanntheit, so ist auch die Forschung zum Thema (Sport-)Sponsoring und Markenimage widersprüchlich. Zum einen ist es bislang nicht gelungen, eventuelle Imageeffekte wie sie z.B. Meenaghan und Shipley¹⁴⁸ gefunden haben, auf eine theoretische Grundlage zu stellen. Weder kann ein durch Sponsoring verändertes Image auf z.B. emotionale Konditionierung¹⁴⁹ noch auf das HE-Modell zurückgeführt werden.¹⁵⁰
- Die Idee des Imagetransfers macht nur im Rahmen des behavioristischen Modells Sinn. In der klassischen Konditionierung Pawlows lernt ein Hund die Gabe von Futter (unkonditionierter Reiz) mit einem Glockenton zu verbinden (konditionierter Reiz), so dass sein Speichelfluss, der sich ursprünglich nur mit dem Anblick von Futter eingestellt hat, bereits beim Ertönen der Glocken einstellt.¹⁵¹ Sieht man Sponsoring als zu konditionierenden Reiz an, der mit dem unkonditionierten Reiz ‚die Olympischen Spiele sind toll‘ verbunden werden soll, so dass nicht nur die Olympischen Spiele, sondern auch der

¹⁴⁸ Meenaghan & Shipley, 1999: a.a.O.

¹⁴⁹ Hoek, Jaent, Gendall, Philip, Jeffcoat Michelle & Orsman, David, 1997: Sponsorship and Advertising: A Comparison of Their Effects. *Journal of Marketing Communications* 3 (1): 21-32.

¹⁵⁰ Gwinner, 1997: a.a.O.

¹⁵¹ Hilgard, Ernest R. & Bower, Gordon H., 1973: *Theorien des Lernens I*. Stuttgart: Klett, 68-79.

Sponsor toll ist, dann könnte man wie Grohs, Wagner und Vsetecka annehmen, dass „a better fit between sponsor and event leads to an increased image transfer“.¹⁵² Vor dem Hintergrund der Forschung zur klassischen Konditionierung ist dies jedoch nicht zu halten, nicht nur, weil eine Glocke kaum einen Fit mit Hundefutter aufweist, sondern weil der Witz an der klassischen Konditionierung gerade darin besteht, dass die Konditionierung *unabhängig* vom unkonditionierten Reiz erfolgt, d.h. wenn anstelle der Glocke der Hund mit einer Taschenlampe angeleuchtet worden wäre, dann hätte die Taschenlampe den Platz der Glocke eingenommen. Zudem ist eine Voraussetzung für die klassische Konditionierung die wiederholte, gleichzeitige Darbietung von unkonditioniertem und noch zu konditionierendem Reiz. Insofern setzt ein Imagetransfer durch Sponsoring eine wiederholte Exposition voraus.¹⁵³ Dies erklärt die Ergebnisse, nach denen die Erinnerung an den Sponsor mit Anzahl und Dauer der Exposition besser wird.¹⁵⁴ Darüber hinaus hat Meenaghan die Bedeutung des Involvement für das Markenimage bzw. den Imagetransfer gezeigt: „High levels of knowledge about the activity arising from high activity involvement enables the fan/consumer to recognize the sponsor, judge the congruence of the relationship, and associate the image values of the activity (team or sport) onto the sponsor’s brand, thereby enabling the sponsor to achieve the primary marketing objectives of awareness creation and brand image building“.¹⁵⁵ Allerdings weisen die Ergebnisse von Meenaghan darauf hin, dass das Engagement des Sponsors adäquat sein muss, d.h. er muss dem highly-involved Fan das Gefühl geben, sein Engagement beschränke sich nicht nur auf Geld.¹⁵⁶ Vor diesem Hintergrund formuliert Meenaghan ein Modell des positiven (!) Imagetransfers: „Essentially, the proposed model suggests that sponsorship works differently on the consumer than does other forms of advertising and promotion in that it engages the consumer by bestowing benefit on an activity with which the consumer has an intensely emotional relationship. Perceived benefit gener-

¹⁵² Grohs, Wagner & Vsetecka, 2004: a.a.O., 133.

¹⁵³ Hilgard & Bower, 1973: a.a.O., 71.

¹⁵⁴ Walliser, 2003: a.a.O., 10.

¹⁵⁵ Meenaghan, 2001: a.a.O., 114.

¹⁵⁶ Ebenda, 112.

ates a goodwill effect that acts as an emotional trigger to the achievement of particular consumer effects".¹⁵⁷

- Nicht nur Pope und Voges konnten zeigen, dass "respondents' reported use of the brand had a significant influence on their corporate image of the brand's manufacturer".¹⁵⁸ So haben Javalgi et al. in ihrer Untersuchung festgestellt, dass Sponsoring die Überzeugungen, die Konsumenten zu einer Marke hatten, verstärkt bzw. aktiviert haben.¹⁵⁹ Dies galt für positive wie für negative Einstellungen gegenüber einer bestimmten Marke.¹⁶⁰ Turco berichtet in seiner Untersuchung ähnliche Ergebnisse und führt weiter aus, dass Befragte, die angaben, ein positives Image von einem Sponsor zu haben, auch eine höhere Wahrscheinlichkeit dafür nannten, ein Produkt des Sponsor zu kaufen als Befragte, die kein positives Image vom Sponsor hatten.¹⁶¹

Die Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Sponsoring und Markenimage lassen sich wie folgt zusammenfassen: Sponsoring hat einen Einfluss auf das Markenimage. Die Höhe des Einflusses hängt zum einen davon ab, ob die Marke dem Konsumenten bekannt ist und zum anderen vom involvement des Konsumenten mit einem gesponserten Club oder einem gesponserten Ereignis. Je höher das involvement und je kongruenter das Engagement eines Sponsors wahrgenommen wird, desto eher wird ein positives Image von der Veranstaltung (der Mannschaft) auf den Sponsor übertragen. Allerdings determiniert die Erfahrung, die ein Konsument mit einer Marke, einem Produkt eines Unternehmens gemacht hat, die Art der Imageübertragung, denn eine negative Erfahrung mündet in ein negatives Image, und eine positive Erfahrung in ein positives Image.

¹⁵⁷ Ebenda, 114.

¹⁵⁸ Pope & Voges, 1999: a.a.O., 25.

¹⁵⁹ Javalgi et al., 1994: a.a.O., 57.

¹⁶⁰ Ebenda.

¹⁶¹ Turco, D. M., 1995: The Effects of Sport Sponsorship on Product Recall and Corporate Image. In: Grant, Ken & Walker Ian (eds.): World Marketing Congress. Melbourne: Academy of Marketing Science, 11.6.

5.3 Kaufabsicht – Die konative Dimension

Wie in Abbildung 2 (Kapitel 4.2) dargestellt, besteht das Ziel der Markenpolitik und des Sponsoring letztlich darin, Erstkauf und Wiederkauf zu befördern. Folglich ist die Frage, ob Sponsoringeffekte auf die Kaufabsicht und das Kaufverhalten der Konsumenten nachgewiesen werden können, von einiger Bedeutung. Die Forschung zu dieser Fragestellung ist eher bescheiden, wobei gezeigt werden konnte, dass Personen, die einem Sponsor gegenüber eine positive Einstellung hatten, auch angaben, eine Kaufintention für Produkte des Sponsors zu haben,¹⁶² wobei sich zeigte, dass das Ausmaß der entsprechenden Intention mit der Häufigkeit variierte, mit der die entsprechenden Personen der „Botschaft“ des entsprechenden Sponsors ausgesetzt werden.¹⁶³ „However, when it comes to real behavior, it should be noted that product use is not necessarily higher for sponsor products than for competitor products. Similarly, purchase effects can easily be overestimated due to ‘false consensus effects’. Individuals attending an event which they evaluate highly wrongly assume that other spectators have equally positive evaluations of the event and its sponsors”.¹⁶⁴ Man kann somit feststellen, dass der indirekte Effekt von Sponsoring auf Kaufverhalten bislang noch eines Nachweises bedarf.

5.4 Determinanten der Wirkung von Sponsoring

Die Ergebnisse der letzten drei Kapitel lassen sich wie folgt zusammenfassen: Es gibt einen Zusammenhang zwischen Markenbekanntheit, Markenimage und Sponsoring, der entweder darin besteht, dass durch Sponsoring Imageeffekte für bekannte Marken erzielt werden können oder darin, dass ein gutes Image die Erinnerung an den Sponsor erhöht. Darüber hat die Forschung ergeben, dass die Erhöhung der Markenbekanntheit durch Sponsoring darunter leidet, dass Konsumenten den Sponsor falsch erinnern, sich bei ihrer Erinnerung an Ankerheuristiken orientieren, so dass prominente Marken eher (fälschlich) als Sponsor erinnert werden als weniger prominente

¹⁶² Ebenda.

¹⁶³ Daneshvary, Rennae & Schwer, R. Keith, 2000: The Association Endorsement and Consumer Intentions to Purchase. *Journal of Consumer Marketing* 17 (3): 212.

¹⁶⁴ Walliser, 2003: a.a.O., 11.

Marken und dass Ambush Marketing die ganze Angelegenheit nicht unbedingt erleichtert. Sponsoring erzielt darüber hinaus im Hinblick auf Markenbekanntheit und Markenimage eine Wirkung, wenn Konsumenten ein hohes Involvement gegenüber dem gesponserten Gegenstand haben, wenn eine Passung zwischen Sponsor und Gesponsterm (Event) besteht und wenn sich der Sponsor in adäquater Weise für das gesponserte Gut einsetzt. Die emotionale Bindung an sportliche Veranstaltungen, die auf der Seite von Zuschauern bestehen soll und die durch Sportsponsoring angezapft werden soll, ist demnach nicht einfach auszubeuten. Entsprechend zeichnet Walliser das folgende eher pessimistische Bild vom Einfluss des Sponsoring:

„Very broadly speaking research on sponsorship impact allows the following claims to be made today:

- It is known that sponsorship can increase company/brand awareness, and the conditions most favourable for such an effect to take place are partly known.
- There is reason to believe that sponsorship can modify company/brand image, but it is not known why and how.
- It is strongly believed that the combined use of sponsorship with other communication techniques increases its (awareness and image) impact”.¹⁶⁵

Einmal davon abgesehen, dass eigentlich das Ziel einer Wissenschaft darin besteht, den Glauben hinter sich zu lassen und zum Wissen voranzuschreiten, muss festgestellt werden, dass mit der Eingliederung der Sponsoring-Effekte in das Gesamt der so genannten Kommunikationstechniken und ihrer Effekte, die Möglichkeit, Einzeleffekte zu messen, verloren geht, d.h. sollte Sponsoring einen Effekt auf Markenbekanntheit, Markenimage oder gar Kaufverhalten haben, so ist er im Kontext von mehreren Kommunikationstechniken kaum mehr festzustellen. Umgekehrt kann indes immer behauptet werden, dass dann, wenn Kommunikationstechniken als Gesamt keinen Effekt nach sich ziehen, der Effekt, den Sponsoring eigentlich machen würde, nicht adäquat gemessen werden kann. Insofern steht am Ende dieses Kapitels die eher ernüchternde Feststellung, dass kaum etwas darüber bekannt ist, welche Wirkungen Sponsoring nach sich zieht bzw. ob Sponsoring überhaupt Wirkungen nach sich zieht und ob es sich dabei lediglich um positive Wirkungen, um positive

¹⁶⁵

Walliser, 2003: a.a.O. 15.

und negative Wirkungen oder ausschließlich um negative Wirkungen handelt.

6. Fazit: Ist Sportsponsoring sein Geld wert - oder ist ein Ambush rationaler?

In Anbetracht der Höhe der Ausgaben für Sponsoring müsste man eigentlich annehmen, es bei Sponsoring mit einem erwiesener Massen wirksamen Instrument der Beeinflussung von Kaufverhalten zu tun zu haben. Letztlich strebt der rationale Unternehmer danach seinen Profit zu erhöhen und wird deshalb nur Instrumente nutzen, mit denen er dieses Ziel auch erreichen kann. Die vorliegende Arbeit hat Zweifel an dieser Aussage aufkommen lassen.

Sportsponsoring erfreut sich großer Beliebtheit, weil es verspricht, Kunden nicht nur mit einem Produkt/Unternehmen vertraut zu machen, sondern dieselben Kunden gleich affektiv an das Produkt/Unternehmen zu binden. Ausgehend von diesem Versprechen wurden in der Forschung zwei Traditionen unterschieden, die einen Zugang zum Sportsponsoring bieten. Dabei wurde zunächst die marketingzentrierte Perspektive dargestellt, die (Sport-)Sponsoring als ein Kommunikationsinstrument unter vielen Kommunikationsinstrumenten versteht, dem jedoch besondere (affektive) Qualitäten zukommen. Dabei hat sich gezeigt, dass diese Perspektive dazu führt, dass der Effekt von (Sport-)Sponsoring im Rahmen einer gesamt Kommunikationsaufgabe nicht mehr isolierbar ist. Mit anderen Worten: „Es fehlt nicht nur der Nachweis, dass sich durch den Einsatz von Sponsoring tatsächlich die Einstellung von Kunden verbessern lässt, sondern auch die Gewissheit, dass eine Sponsoringbotschaft anderen Kommunikationsmaßnahmen überlegen ist“.¹⁶⁶ Entsprechend kann man es für plausibel halten, dass (Sport-)Sponsoring einen positiven Effekt auf die Performanz des eigenen Unternehmens hat, man kann es glauben und man kann einen anderen Zugang, nämlich einen empirischen Zugang zum Problem nehmen. Der empirische Zugang verläuft über die Marke, deren Bekanntheit und deren Image. Von Sportsponsoring im Besonderen wird erwartet, dass es die Markenbekanntheit erhöht und das Markenimage schärft und verbessert. Beide, Markenbekanntheit und Markenimage, führen dann über Markensympathie oder Markenbindung und Markenloyali-

¹⁶⁶

Ebenda, 26.

tät zu Erst- bzw. Wiederkauf. Die Ergebnisse, die im Hinblick auf den empirischen Zugang zusammengetragen wurden, sind ernüchternd und scheinen zu zeigen, dass Sponsoring die Markenbekanntheit dann erhöht, wenn ein Konsument die entsprechende Marke sowieso kennt und dass das Markenimage und der Transfer der positiven Einstellung von einer Sportveranstaltung auf eine Marke genau dann stattfindet, wenn ein Kunde bereit seine positiver Erfahrung mit eben dieser Marke gemacht hat. Letztlich lässt sich weder im Hinblick auf die Markenbekanntheit noch im Hinblick auf das Markenimage und schon gar nicht im Hinblick auf Kaufintention oder Kaufverhalten ein Effekt von Sportsponsoring zeigen, der unabhängig von anderen Effekten bestehen würde. Vor diesem Hintergrund können die beiden Forschungsfragen dieser Arbeit:

- „1. Welche Wirkung lässt sich für das Sponsoring im Hinblick auf verschiedene Sponsoringziele zeigen?
2. Gibt es Indikatoren dafür, dass die Wirkung von Sponsoring davon abhängt, ob ein Konsument mit dem Sponsor bzw. seinen Produkten bereits (behavioral) vertraut ist?“,

wie folgt beantworten:

Für Sponsoring im Allgemeinen und Sportsponsoring im Besonderen lassen sich keine expliziten Wirkungen zeigen, da nicht auszuschließen ist, dass Effekte, die z.B. im Hinblick auf Markenbekanntheit festgestellt wurden, durch intervenierende Variablen (Kenntnis der Marke, Erfahrung mit der Marke) erklärt werden können. Entsprechend ist die zweite Frage mit ja zu beantworten. Somit steht am Ende dieser Arbeit die Feststellung, dass – ganz so, wie das behavioristische Modell dies erwarten würde, ein Effekt von Sponsoring mit hoher Wahrscheinlichkeit lediglich darin besteht, dass vorhandene (positive) Affekte gegenüber einer Marke aufgefrischt und vielleicht auch verstärkt werden können. Dagegen ist es eher unwahrscheinlich, dass mit Sponsoring eine Marke, die einem Konsumenten bis dato unbekannt war, vergegenwärtigt und eine positive Bindung des Kunden an die bis dato unbekannte Marke erreicht werden kann.

7. Literatur

- Aaker, Donald A., (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review* 38 (3): 102-120.
- Alamdari, Fariba & Fagan, Simon, 2005: Impact of the Adherence to the Original Low-cost Model on the Profitability of Low-cost Airlines. *Transport Reviews* 25 (3): 377-392.
- Allport, Gordon W., 1935: Attitudes. S. 798-844 in: Murchinson, C. (ed.): *Handbook of Social Psychology*. Worcester: Clark University Press.
- Amis, John, Slack, Trevor & Berett, Tim, 1999: Sport Sponsorship as Distinctive Competence. *European Journal of Marketing* 33 (3-4): 250-272.
- Ansoff, Igor, 1965: *An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Bamberg, Günter & Spremann, Klaus, 1987: *Agency Theory, Information, and Incentives*. Berlin: Springer.
- Berry, Norman C., 1988: Revitalizing Brands. *Journal of Consumer Marketing* 5 (3): 15-20.
- Birker, Klaus, 2000: *Handbuch praktische Betriebswirtschaft*. Berlin: Cornelsen.
- Bruhn, Manfred, 2004: *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, Manfred, 2003: *Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz*. Wiesbaden: Gabler.
- Chung, Edward K. & Heeler, Roger M., 1995: Economic Basis of Marketing. Pp. 47-67 in: Baker, Michael J. (ed.): *Companion Encyclopaedia of Marketing*. London: Routledge.
- Copeland, Robert, Frisby, Wendy & McCarville, Ronald E., 1996: Understanding the Sport Sponsorship Process from a Corporate Perspective. *Journal of Sport Management* 10 (1): 32-48.
- Crimmins, James & Horn, Martin, 1996: Sponsorship: From Management Ego Trip to Marketing Success. *Journal of Advertising Research* 36 (4): 11-21.

- Daneshvary, Rennae & Schwer, R. Keith, 2000: The Association Endorsement and Consumer Intentions to Purchase. *Journal of Consumer Marketing* 17 (3): 203-213.
- Diefenbach, Heike, 2009: Die Theorie der Rationalen Wahl oder ‚Rational Choice‘-Theorie (RCT). S. 239-290 in: Brock, Ditmar, Junge, Matthias, Diefenbach, Heike, Keller, Reiner & Villanyi, Dirk (Hrsg.): *Soziologische Paradigmen nach Talcott Parsons. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Drees, Norbert, 2003: Bedeutung und Erscheinungsformen des Sportsponsoring. S. 47-66 in: Hermanns, Arnold & Riedmüller, Florian (Hrsg.): *Sponsoring und Events im Sport: Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform*. München: Vahlen.
- Drees, Norbert, 1989: *Sportsponsoring*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Dudzik, Thade, 2006: *Die Werbewirkung von Sportsponsoring*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Ehrenberg, Andrew S.C., 1974: Repetitive Advertising and the Consumer. *Journal of Advertising Research* 14 (2): 25-34.
- Engel, James F., Blackwell, Roger D. & Miniard, Paul W., 1990: *Consumer Behavior*. Hillsdale: Druyden Press.
- Esch, Franz-Rudolf, Tomczak, Torsten, Langner, Tobias & Kernstock, Joachim, 2006: *Corporate Brand Management. Marke als Anker strategischer Führung von Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- European Sponsorship Association (ESA), 2008: *Sponsorship Works. A Marketing Directors Guide to the Power of Sponsorship*. Issue 3.
- Fahy, John, Farrelly, Francis & Quester, Pascale, 2004: Competitive Advantage Through Sponsorship. A Conceptual Model and Research Propositions. *European Journal of Marketing* 38 (8): 1013-1030.
- Fan, Ying, 2006: The Globalization of Chinese Brands, *Marketing Intelligence and Planning* 24 (4): 365-379.
- Farrelly, Francis, Quester, Pascale & Greyser, Stephen A., 2005: Defending the Co-Branding Benefits of Sponsorship B2B Part-

- nerships: The Case of Ambush Marketing. *Journal of Advertising Research* September: 339-348.
- Fishbein, Martin & Ajzen, Icek, 1975: *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction To Theory and Research*. Reading: Addison Wesley.
- Gaiser, Brigitte, 2005: Brennpunkt Markenführung. Aufgabenbereich und aktuelle Problemfelder der Markenführung. S. 7-25 in: Gaiser, Brigitte, Linxweiler, Richard & Brucker, Vincent (Hrsg.): *Praxisorientierte Markenführung: Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Grohs, Reinhard, Wagner, Udo & Vsetecka, Sabine, 2004: Assessing the Effectiveness of Sport Sponsorships – An Empirical Examination. *Schmalenbach Business Review* 56: 119-138.
- Gudykunst, William B. & Kim, Young Yun, 1984: *Communication with Strangers. An Approach to Intercultural Communication*. New York: Random House.
- Gwinner, Kevin P., 1997: A Model of Image Creation and Image Transfer in Event Sponsorship. *International Marketing Review* 14 (3): 145-158.
- Heinemann, Klaus, 1989: Sportsponsoring – Ökonomische Chance oder Weg in die Sackgasse? S. 62-77 in: Hermanns, Arnold (Hrsg.): *Sport- und Kultursponsoring*. München: Vahlen.
- Hermanns, Arnold, 2001: Sponsoring 2000: Bestandsaufnahme und Perspektiven _ Ergebnisse einer empirischen Studie. *Transfer – Werbeforschung & Praxis* 1: 2-5.
- Hermanns, Arnold, 2000: *Sponsoring Trends 2000*. Bonn: Sponsor Partners.
- Hermanns, Arnold, 1997: *Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven*. München: Vahlen.
- Hilgard, Ernest R. & Bower, Gordon H., 1973: *Theorien des Lernens I*. Stuttgart: Klett.
- Hoek, Jaent, Gendall, Philip, Jeffcoat Michelle & Orsman, David, 1997: Sponsorship and Advertising: A Comparison of Their Effects. *Journal of Marketing Communications* 3 (1): 21-32.
- IEG Sponsorship Report, 12. Januar 2009.

- Irwin, Richard L. & Asimakopoulos, Makis K., 1992: An Approach to the Evaluation and Selection of Sport Sponsorship Proposals. *Sport Marketing Quarterly* 1 (2): 43-51.
- Javalgi, Rajshekhar G., Traylor, Mark B., Gross, Andrew C. & Lampman, Edward, 1994: Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation. *Journal of Advertising* 23 (4): 47-58.
- Johar, Gita & Pham, Michel T., 1999: Relatedness, Prominence, and Constructive Sponsor Identification. *Journal of Marketing Research* 36 (3): 299-312.
- Jones, Mike & Dearsley, Trish, 1989: Understanding Sponsorship. *ESOMAR Conference Proceedings on How to Increase the Efficiency of Marketing Communications in a Changing Europe*. Turin: ESOMAR, 257-272.
- Kano, N., 1984: Attractive Quality and Must-be Quality; *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 4: 39-48.
- Keller, Kevin. Lane, 1993: Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* 57 (1): 1-22.
- Kinney, Lance, 2006: Sports Sponsorship. Pp. 295-312 in: Raney, Arthur A. & Bryant, Jennings (eds.): *Handbook of Sports and Media*. London: Routledge.
- Koppelman, Udo, 2006: *Marketing*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Krapp, Michael, 2000: *Kooperation und Konkurrenz in Prinzipal-Agent-Beziehungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Krugman, Dean M., Cameron, Glenn T. & McKearney White, Candace, 1995: Visual Attention to Programming and Commercials: The Use of In-Home Observations. *Journal of Advertising* 24 (1): 1-12.
- Krugman, Herbert E., 1965: The Impact of Television Advertising: Learning Without Involvement. *Public Opinion Quarterly* 29: 349-356.
- Langer, Inghard, Schulz von Thun, Friedemann & Tausch, Reinhard, 1999: *Sich verständlich ausdrücken*. München: Reinhardt.

- Lavidge, Robert J. & Steiner, Gary A., 1961: A Model for Predictive Measurement of Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing* 25 (October): 59-62.
- Lawson, Roger W., 1995: Consumer Behaviour. Pp. 155-172 in: Baker, Michael J. (ed.): *Companion Encyclopaedia of Marketing*. London: Routledge.
- Mason, Daniel, 1999L: What is the Sports Product and Who Buys it? The Marketing of Professional Sports Leagues. *European Journal of Marketing* 33 (3-4): 402-418.
- McCarthy, E. Jerome & Shapiro, Stanley, 1983: *Basic Marketing*. Homewood: Richard D. Irwin.
- McDonald, Colin, 1991: Sponsorship and the Image of the Sponsor. *European Journal of Marketing* 25 (11): 31-38.
- Meenaghan, Tony, 2001: Understanding Sponsorship Effects. *Psychology & Marketing* 18 (1): 95-122.
- Meenaghan, Tony, 1991: The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix. *International Journal of Advertising* 10 (1): 35-47.
- Meenaghan, Tony & Shipley, David, 1999: Media Effect In Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing* 33 (3-4): 328-347.
- Meffert, Heribert, Burmann, Christoph & Kirchgeorg, Manfred, 2007: *Marketing: Grundlagen praxisorientierter Unternehmensführung, Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*. Berlin: Springer.
- Meffert, Heribert, Burmann, Christoph & Koers, Martin, 2002: *Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Mellerowicz, Konrad, 1963: *Markenartikel: Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung*. München: Beck,
- Milne, George R. & McDonald, Mark A., 1999: *Sport Marketing: Managing the Exchange Process*. Sudbury: Jones & Bartlett.
- Morden, Tony, 2007: *Principles of Strategic Management*. Aldershot: Ashgate.

- Müller-Hagedorn, Lothar, Schuckel, Marcus & Helnerus, Klaus, 2005: Zur Gestaltung von Einzelhandelswerbung – Die Auswirkungen von Art und Anzahl der Artikel sowie der Abbildungsgröße. Köln: Arbeitspapiere des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Arbeitspapier Nr. 14.
- Pebels, Werner, 2006: Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation. München: Oldenbourg.
- Pope, Nigel K. L. & Voges; Kevin E., 1999: Sponsorship and Image: A Replication and Extension. *Journal of Marketing Communications* 5: 17-28.
- Porter, Michael, 1985: *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. London: Collier Macmillan.
- Riedmüller, Florian, 2003: Sport als inhaltlicher Bezug für die Marketing-Kommunikation. S. 3-21 in Hermanns, Arnold & Riedmüller, Florian (Hrsg.): *Sponsoring und Events im Sport: Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform*. München: Vahlen.
- Sandler, Dennis M. and Shani, David., 1989: Olympic Sponsorship Versus 'Ambush Marketing'. Who Gets the Gold? *Journal of Advertising Research* 29 (4): 9-14.
- Skinner, Burrhus F., 1953: *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Thjomoe, Hans M., Olson, Erik L. & Bronn, Peggy S., 2002: Decision Making Processes Surrounding Sponsorship Activities. *Journal of Advertising Research* 42 (6): 6-15.
- Thwaites, Des, 1995: Professional Football Sponsorship – Profitable or Profligate? *International Journal of Advertising* 14 (2): 149-164.
- Thwaites, Des, 1994: Corporate Sponsorship by the Financial Services Industry. *Journal of Marketing Management* 10 (8): 743-763.
- Thwaites, Des, Aguilar-Manjarrez, Rafael & Kidd, Callum, 1998: Sports Sponsorship Development in Leading Canadian Companies: Issues and Trends. *International Journal of Advertising* 17 (1): 29-49.

- Tripodi, John A., 2001: Sponsorship – A Confirmed Weapon in the Promotional Armoury. *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship* 3 (1): 95-116.
- Turco, D. M., 1995: The Effects of Sport Sponsorship on Product Recall and Corporate Image. In: Grant, Ken & Walker Ian (eds.): *World Marketing Congress*. Melbourne: Academy of Marketing Science, 11.6-11.10.
- Tversky, Amos & Kahneman, Daniel, 1974: Judgements Under Uncertainty. *Heuristics and Biases*. *Science* 185: 1124-1131.
- Van Heerden, C. H., 2001. Factors Affecting Decision-Making in South African Sport-Sponsorships. University of Pretoria: Dissertation.
- Vossenkuhl, Wilhelm, 2001: Ludwig Wittgenstein *Tractatus Logico-Philosophicus*. Berlin: Akademie Verlag.
- Walliser, Bjorn, 2003: An International Review of Sponsorship Research: Extension and Update. *International Journal of Advertising* 22 (1): 5-40.
- Wensley, Robin, 1995: Marketing Strategy. Pp. 215-233 in: Baker, Michael J. (ed.): *Companion Encyclopaedia of Marketing*. London and New York: Routledge.

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

München, den 30 Juni 2009